

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ESTADISTICA Y FINANZAS  
CARRERA DE FINANZAS**

**TEMA:**

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD  
DE LA EMPRESA LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA**

**AUTORES:**

**ANDREA NATHALIA ONTANEDA GOMEZ**

**VIVIANA ELIZABETH FALCON MADRIL**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIEROS EN FINANZAS**

**DIRECTOR DE TESIS**

**ECONOMISTA JUAN PARREÑO**

**2012**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

**Andrea Nathalia Ontaneda Gómez**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora.

**Viviana Elizabeth Falcón Madril**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi agradecimiento a mi Director de Tesis, Eco. Juan Parreño por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia, fundamentales para la concreción de este trabajo.

A mis padres y hermana por brindarme un hogar cálido y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr objetivos.

**Andrea Nathalia Ontaneda Gómez**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi Padre Jose Falcón, a mi Madre Elsa Madril , a mis hermanas por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último a mi compañera de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a mi director de tesis Econ. Juan Parreño.

**Viviana Elizabeth Falcón Madril**

## **AUTORIZACION DE AUTORIA INTELECTUAL**

Yo, Andrea Nathalia Ontaneda Gómez, en calidad de autora de la tesis realizada sobre “PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

Quito, a 4 de junio de 2012



Andrea Nathalia Ontaneda Gómez

171798925-3

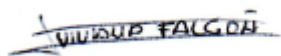
naty\_ontaneda@hotmail.com

## **AUTORIZACION DE AUTORIA INTELECTUAL**

Yo, Viviana Elizabeth Falcón Madril, en calidad de autora de la tesis realizada sobre “PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

Quito, a 4 de junio de 2012



---

Viviana Elizabeth Falcón Madril

171923481-5

vivy\_e@hotmail.com



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Telfs.: (2229-358 Directo) 2523-211 2529-129 2521-641 2229-357 — Fax: 2229-481 — Apdo. 1088 — Quito - Ecuador

Quito, a 04 de junio de 2012

Sr. Economista

Marco Posso Zumárraga

**DECANO DE LA FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS**

**UNIVERSIDAD CENTRAL ECUADOR**

Presente.-

De mi consideración.

*En atención al comunicado suscrito por su autoridad, en el que se me designa director de la tesis intitulada "PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA". Presentado por las Srtas. Egresadas: Viviana Elizabeth Falcón Madril y Andrea Nathalia Ontaneda Gómez, previo la obtención del título de Ingenieras en Finanzas. Expreso que, una vez revisado y realizadas las respectivas correcciones del caso, y por la atribución que se me otorga, informo a usted que la misma ha sido concluida.*

*Particular que comunico a usted, para los fines legales pertinentes.*

Muy atentamente.

  
Econ/ **Juan Parreño**  
DIRECTOR DE TESIS





UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Telf. 2523211 – 2529129 – 2229358 – Apartado 1068 Quito – Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

**TITULO DE LA TESIS**

PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE  
LA EMPRESA LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA

**EGRESADOS :**

VIVIANA ELIZABETH FALCON MADRIL / ANDREA NATHALIA ONTANEDA GOMEZ

**CUMPLIMIENTOS DE OBJETIVOS**

Los objetivos planteados en la presente tesis han sido cumplidos en el desarrollo de la misma, puesto que se ha formulado el diagnostico la empresa mediante un análisis interno y externo para identificar y priorizar los principales problemas de la empresa realizando la Matriz FODA, formulando estrategias para incrementar la rentabilidad de la empresa.

**DEMOSTRACION DE HIPOTESIS**

Se plantea una hipótesis general que se encuentra relacionada con la propuesta para mejorar la rentabilidad de la empresa mediante un plan estratégico.

Las hipótesis específicas han sido demostradas en el desarrollo de la tesis con el cumplimiento de los supuestos implantados mediante un diagnóstico situacional de la empresa, lo que permitió la identificación y priorización de problemas para realizar la propuesta para mejorar la rentabilidad.

## METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS

Los métodos aplicados en esta tesis son el deductivo y de campo, los mismos que responden al cumplimiento de los objetivos de investigación, con más énfasis en la metodología de campo puesto que permite determinar la realidad de la empresa. Las variables e indicadores aplicados responden a los objetivos de la investigación cuya justificación dice que ayudará a conocer la situación actual de la empresa, ha enfrentar la crisis y mejorar su rentabilidad

## CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION

Las conclusiones y recomendaciones concuerdan con el resultado de la investigación puesto que son bastante puntuales con la demostración de los objetivos e hipótesis planteadas.

Mediante la implementación de un plan estratégico se demuestra el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa.

NOTA: 115 (10)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS

SI

~~NO~~

RAZON DE LA PUBLICACION

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION

SI

~~NO~~

PROFESOR:

Leon Juan Parreño A

FIRMA.

FECHA:

19-07/2012



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Telf. 2523211 – 2529129 – 2229358 – Apartado 1068 Quito – Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

**TITULO DE LA TESIS**

PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE  
LA EMPRESA LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA

**EGRESADOS :**

VIVIANA ELIZABETH FALCON MADRIL / ANDREA NATHALIA ONTANEDA GOMEZ

**CUMPLIMIENTOS DE OBJETIVOS**

Los objetivos planteados inicialmente en el plan de tesis se han alcanzado aceptablemente y tienen relación con: Formular el diagnóstico de la empresa FORTALEZA S.A. LEOFORTA para conocer la situación por la que atraviesa; Identificar y priorizar los principales problemas de la compañía FORTALEZA S.A. LEOFORTA., mediante la filosofía de la empresa y desarrollar el análisis FODA; Proponer un Plan Estratégico que permita mejorar las actividades de Producción, Administración, Financiera y de Comercialización de la empresa LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA .

**DEMOSTRACION DE HIPOTESIS**

En cuanto a las hipótesis, la segunda manifiesta un mal planteamiento pues el conocimiento y análisis de la filosofía empresarial no posibilita identificar y peor priorizar los problemas de la empresa. La primera y tercera hipótesis si se han demostrado aceptablemente y tienen relación con el supuesto como que: Un diagnóstico situacional permite conocer de la situación por la que atraviesa una empresa y en este caso de LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA; Un plan estratégico permite incrementar la rentabilidad de la empresa.

## METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS

El trabajo se ha realizado alejado del método de investigación Deductivo, pues lo que se trata es proponer un plan estratégico que posibilite mejorar los rendimientos de la empresa, entonces el método que han seguido es el INDUCTIVO, pues analizaron las particularidades para proponer el plan.

Las variables e indicadores se han manejado adecuadamente.

---

## CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION

Las conclusiones y recomendaciones si guardan estrecha relación con el resultado de la investigación.

NOTA: 8/10 (Ocho sobre diez)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS

SI ☒ NO ☐

RAZON DE LA PUBLICACION

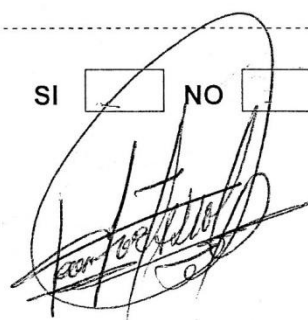
---

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION

SI ☐ NO ☐

PROFESOR: Econ. Juan Fco. Velasco C., MFE

FIRMA.



FECHA: 03 de agosto de 2012

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Telfs.: 523-211    529-129    229-357    Fax: 229-481    Apartado 1088  
Quito - Ecuador

---

**DEPARTAMENTO DE TESIS**  
**INFORME O CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO**

**TÍTULO DE LA TESIS:** “PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA.”

**EGRESADA:** ANDREA NATHALIA ONTANEDA Y VIVIANA FALCÓN

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:**

El Objetivo General, que formula desarrollar un Plan Estratégico para la empresa, se cumple con el desarrollo de todo el estudio.

El Objetivo Específico N° 1, sobre formular un diagnóstico de la empresa, se cumple con el desarrollo del Capítulo N° II.

El Objetivo Específico N° 2, que propone identificar y priorizar problemas, se cumple con el Capítulo N° III.

El Objetivo Específico N° 3, sobre la propuesta específica del Plan Estratégico se desarrolla en el Capítulo N° IV.

**DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:**

La Hipótesis General, sobre el influjo del Plan Estratégico en la mejora de la rentabilidad no puede demostrarse sino solo pronosticarlo.

Las Hipótesis Específicas N° 1, que supone el diagnóstico situacional de la empresa se demuestra positivamente.

Las Hipótesis Específicas N° 2, sobre la identificación de problema, se demuestra.

Las Hipótesis Específicas N° 3, que conjetura la presencia de un Plan Estratégico permite incrementar la rentabilidad de la empresa en proyecto se demuestra.

**METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:**

La metodología empleada es la científica, con el soporte de los métodos específicos deductivo, inductivo, analítico y sintético. Las técnicas utilizadas son las apropiadas.

Las variables empleadas como las administrativas, económicas y financieras son las necesarias para el estudio.

**CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:**

El resultado de la investigación obtener una propuesta de Planificación para mejorar la rentabilidad de la empresa se concatena con las conclusiones y recomendaciones obtenidas.

**NOTA:** 9 (nueve)

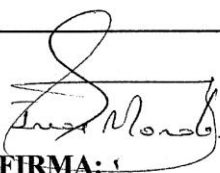
**RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS:**

**SI**      **NO** ☒

**RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN**

**DEPARTAMENTO DE TESIS APRUEBA LA PUBLICACIÓN**

**PROFESOR:** Econ. Iván Morales P.

  
**FIRMA:**

**FECHA:** 19/07/2012



## INDICE DE CONTENIDOS

### CAPITULO I

#### 1. PLAN DE TESIS

1.1.	Antecedentes.....	1
1.2.	Justificación del Problema.....	2
1.3.	Identificación del Problema.....	2
1.4.	Delimitación Espacial y Temporal.....	3
1.4.1.	Delimitación Espacial.....	3
1.4.2.	Delimitación Temporal.....	3
1.5.	Objetivos.....	3
1.5.1.	Objetivo General.....	3
1.5.2.	Objetivos Específicos.....	4
1.6.	Hipótesis.....	4
1.6.1.	Hipótesis General.....	4
1.6.2.	Hipótesis Específicas.....	4
1.7.	Metodología.....	4
1.7.1.	Métodos.....	4
1.7.2.	Procedimientos.....	6
1.7.3.	Variables e indicadores.....	7
1.8.	Plan Analítico.....	7
1.9.	Cronograma de Actividades.....	10

### CAPITULO II.

#### 2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1.	Análisis de la situación de la Empresa.....	11
2.1.1.	<b>Análisis Externo - Macro ambiente</b> .....	12
2.1.1.1.	Factor Económico.....	12
2.1.1.2.	Factor Político.....	16
2.1.1.3.	Factor Social.....	17
2.1.1.4.	Factor Tecnológico.....	18
2.1.1.5.	Factor Competitivo .....	19
2.1.2.	<b>Análisis Interno – Micro Ambiente</b> .....	21
2.1.2.1.	Proveedores .....	21
2.1.2.2.	Clientes .....	22
2.1.2.3.	Competencia.....	22

2.1.2.4.	Precios.....	23
2.1.3.	<b>Análisis Interno – LA FORTALEZA S.A.</b> .....	23
2.1.3.1.	Área Administrativa - Capacidad Directiva.....	23
2.1.3.2.	Área de Comercialización – Capacidad Competitiva.....	29
2.1.3.3.	Área de Producción – Capacidad Técnica o Tecnológica. ....	32
2.1.3.4.	Capacidad de Talento Humano.....	35
2.1.3.5.	Área Financiera – Capacidad Financiera.....	36

### **CAPITULO III**

#### **3. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS**

3.1.	Filosofía de la empresa.....	46
3.2.	Principios Corporativos.....	46
3.3.	Valores Institucionales .....	48
3.4.	Visión.....	54
3.5.	Misión.....	55
3.6.	Objetivos.....	56
3.7.	Políticas.....	57
3.8.	Análisis FODA.....	58
3.8.1.	Análisis Interno.....	60
3.8.2.	Análisis Externo (Factores Exógenos).....	62
3.9.	Estrategias FODA. La Planeación Estratégica.....	65
3.10.	Análisis de Vulnerabilidad.....	69
3.11.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	70

### **CAPITULO IV**

#### **4. PLAN DE ACCION PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD**

4.1.	Objetivos Corporativos .....	73
4.2.	Objetivos Corporativos LA FORTALEZA.....	73
4.2.1.	Estructura Organizacional .....	74
4.2.2.	Conocimiento del Mercado.....	76
4.2.3.	Desarrollo Tecnológico.....	76
4.2.4.	Servicio al Cliente.....	77
4.2.5.	Rentabilidad.....	77
4.2.6.	Desarrollo y Gestión del Talento Humano.....	77



4.2.7.	Comunicación y Sistemas de Información.....	78
4.2.8.	Cultura de Calidad.....	79
4.2.9.	Manejo y Protección del Medio Ambiente.....	80
4.3.	Formulación Estratégica.....	81
4.4.	Plan Operativo – Metas e Indicadores.....	81
4.4.1.	Matriz de Correlación Objetivos.....	86
4.4.2.	Presupuestación Estratégica.....	87
4.5.	Arreglos operativos.....	97
4.5.1.	Índices Económicos .....	98
4.5.2.	Beneficios Sociales.....	98
4.5.3.	Impuestos Fiscales y Participación Trabajadores.....	99
4.6.	Alianzas Estratégicas.....	100
4.7.	Cuantificación de la Propuesta.....	101
4.7.1.	Inversiones.....	101
4.7.2.	Nueva Producción .....	102
4.7.3.	Nuevos Mercados.....	103
4.8.	Financiamiento.....	104
4.8.1.	Cuadro de Flujos.....	105
4.9.	Evaluación de costo – beneficio y Rentabilidad.....	107
4.9.1.	Valor Actual Neto (VAN).....	107
4.9.2.	Tasa de Descuento.....	107
4.9.3.	Tasa Interno de Retorno (TIR).....	109
4.9.4.	Cálculos del VAN, TIR, FSA y Costo Beneficio.....	110

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1.	Conclusiones.....	115
5.2.	Recomendaciones.....	116
<b>ANEXOS</b> .....		118
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....		138

## INDICE DE ANEXOS

### **Anexo 1**

Presupuesto de ventas.....	118
----------------------------	-----

### **Anexo 2**

Presupuesto de materia prima y materiales indirectos.....	119
-----------------------------------------------------------	-----

### **Anexo 3**

Presupuesto de compras de materia prima y materiales indirectos.....	120
----------------------------------------------------------------------	-----

### **Anexo 4**

Kardex de materia prima cartón.....	121
Kardex materia prima papel bond.....	122
Kardex material indirecto cuchillas.....	123
Kardex materia prima pega.....	124
Kardex material indirecto plástico.....	125
Kardex material indirecto mascarillas.....	126

### **Anexo 5**

Presupuesto de remuneraciones.....	127
------------------------------------	-----

### **Anexo 6**

Presupuesto de Otros CIF.....	128
-------------------------------	-----

### **Anexo 7**

Costos indirectos de fabricación.....	129
---------------------------------------	-----

### **Anexo 8**

Kardex de producción en proceso.....	130
Kardex de productos terminados.....	131

### **Anexo 9**

Costo, fabricación, producción y ventas.....	132
----------------------------------------------	-----

### **Anexo 10**

Gastos de Ventas.....	133
-----------------------	-----

### **Anexo 11**

Gastos de administración.....	134
-------------------------------	-----

### **Anexo 12**

Programa de producción.....	135
-----------------------------	-----

### **Anexo 13**

Presupuesto de recuperación de ventas y cuentas por cobrar.....	136
-----------------------------------------------------------------	-----

### **Anexo 14**

Presupuesto de pago a proveedores.....	137
----------------------------------------	-----

## INDICE DE TABLAS

### CAPITULO II

#### DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

##### Tabla 2.1

Producción y ventas.....	30
--------------------------	----

##### Tabla 2.2

Producción por tipo de producto 2010.....	33
-------------------------------------------	----

##### Tabla 2.3

Producción por tipo de producto 2011.....	34
-------------------------------------------	----

##### Tabla 2.4

Producción y comercialización.....	35
------------------------------------	----

##### Tabla 2.5

Estado de Situación financiera 2010 .....	37
-------------------------------------------	----

##### Tabla 2.6

Estado de Resultados 2010 .....	38
---------------------------------	----

##### Tabla 2.7

Estado de Situación financiera 2011 .....	40
-------------------------------------------	----

##### Tabla 2.8

Estado de Resultados 2011.....	41
--------------------------------	----

### CAPITULO III

#### IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS

##### Tabla 3.1

Matriz Axiológica Valores.....	50
--------------------------------	----

##### Tabla 3.2

Matriz FODA .....	59
-------------------	----

##### Tabla 3.3

Matriz de Impacto Interno .....	61
---------------------------------	----

##### Tabla 3.4

Matriz de Impacto Externo .....	64
---------------------------------	----

##### Tabla 3.5

Matriz de Estrategias FODA .....	66
----------------------------------	----

##### Tabla 3.6

Matriz de Vulnerabilidad .....	69
--------------------------------	----

## **CAPITULO IV**

### **PLAN DE ACCION PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD**

#### **Tabla 4.1**

Matriz de correlación de objetivos.....	87
-----------------------------------------	----

#### **Tabla 4.2**

Proyección de ventas .....	88
----------------------------	----

#### **Tabla 4.3**

Materias Primas .....	89
-----------------------	----

#### **Tabla 4.4**

Materiales Indirectos .....	90
-----------------------------	----

#### **Tabla 4.5**

Remuneración mano de obra directa .....	90
-----------------------------------------	----

#### **Tabla 4.6**

Remuneración mano de obra indirecta .....	91
-------------------------------------------	----

#### **Tabla 4.7**

Otros CIF.....	91
----------------	----

#### **Tabla 4.8**

Remuneración Área administrativa y ventas.....	93
------------------------------------------------	----

#### **Tabla 4.9**

Gastos de venta.....	93
----------------------	----

#### **Tabla 4.10**

Gastos de administración.....	94
-------------------------------	----

#### **Tabla 4.11**

Depreciación de activos fijos.....	95
------------------------------------	----

#### **Tabla 4.12**

Asignación por producto y departamento.....	96
---------------------------------------------	----

#### **Tabla 4.13**

Estado de resultados 2011.....	96
--------------------------------	----

#### **Tabla 4.14**

Estado de resultados Proforma.....	97
------------------------------------	----

#### **Tabla 4.15**

Índices económicos.....	98
-------------------------	----

#### **Tabla 4.16**

Beneficios Sociales.....	99
--------------------------	----

**Tabla 4.17**

Impuestos fiscales y participación trabajadores .....	100
-------------------------------------------------------	-----

**Tabla 4.18**

Inversión.....	101
----------------	-----

**Tabla 4.19**

Producción.....	102
-----------------	-----

**Tabla 4.20**

Tabla de amortización .....	104
-----------------------------	-----

**Tabla 4.21**

Flujo de caja proforma.....	106
-----------------------------	-----

**Tabla 4.22**

Costo promedio ponderado de capital.....	109
------------------------------------------	-----

**Tabla 4.23**

Valor actual neto .....	111
-------------------------	-----

**Tabla 4.24**

Tasa interna de retorno .....	111
-------------------------------	-----

**Tabla 4.25**

Periodo de recuperación descontado.....	114
-----------------------------------------	-----

## INDICE DE GRAFICOS

### CAPITULO II

#### DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

##### Grafico 2.1

Inflación anual y mensual del Índice de Precios al Consumidor.....12

##### Grafico 2.2

Inflación anual y mensual del Índice de Precios al Productor.....13

##### Grafico 2.3

Producto Interno Bruto – Tasa de crecimiento.....14

##### Grafico 2.4

Exportaciones de Cartón.....15

##### Grafico 2.5

Importaciones de Cartón.....15

##### Grafico 2.6

Cartón Corrugado .....18

##### Grafico 2.7

Proceso de Elaboración del Cartón .....19

##### Grafico 2.8

Principales destinos de Exportación .....20

##### Grafico 2.9

Principales países Competidores .....20

##### Grafico 2.10

Estructura Organizacional LA FORTALEZA S.A. ....25

##### Grafico 2.11

Ventas año 2010 .....30

##### Grafico 2.12

Ventas año 2011 .....31

##### Grafico 2.13

Ventas por clientes .....31

### CAPITULO III

#### IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS

##### Gráfico 3.1

Diagrama de evaluación de vulnerabilidad.....70

### **Gráfico 3.2**

Modelo de las 5 fuerzas de PORTER.....	72
----------------------------------------	----

## **CAPITULO IV**

### **PLAN DE ACCION PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD**

#### **Gráfico 4.1**

Estructura organizacional.....	75
--------------------------------	----

#### **Gráfico 4.2**

Evolución de las exportaciones de flores FOB.....	103
---------------------------------------------------	-----

#### **Gráfico 4.3**

Evolución de las exportaciones de flores.....	104
-----------------------------------------------	-----

#### **Gráfico 4.4**

Flujo neto de caja.....	110
-------------------------	-----

## **PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA**

## **MOTION TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF THE COMPANY LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio denominado PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA, hace referencia a la importancia del Sector del Cartón, pues en la actualidad es fuente de muchos recursos para el país, y es uno de los proveedores más importantes para el Sector Florícola, uno de los productos demandados para la exportación de flores son las láminas de cartón corrugado (PADS).

En consecuencia la investigación tiene como objetivo en primer lugar realizar un análisis de la industria dentro de los escenarios económico, político, social, tecnológico y competitivo; por otro lado desarrolla la identificación y priorización de problemas mediante el FODA para la determinación de estrategias con el fin de orientar a un modelo de planeación financiera que permita a la empresa tomar decisiones oportunas y acertadas.

Se propone el Plan de acción para incrementar la Rentabilidad mediante formulación estratégica para alcanzar los objetivos y metas propuestas, de acuerdo al cumplimiento de los presupuestos.

### **PALABRAS CLAVES**

ANÁLISIS SITUACIONAL / ESTRATEGÍA / COMPETENCIA/ RENTABILIDAD/ EFICIENCIA / PRODUCTIVIDAD.



## **ABSTRACT**

This study, MOTION TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF THE COMPANY LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA refers to the importance of the cardboard industry. It is currently the source of many resources for the country, and is one of the largest suppliers for floriculture. The latter requires a lot of inputs mainly for the export of flowers from Ecuador to different destinations. One such products required for the export of flowers are the sheets of corrugated cardboard (PADS).

Consequently, the research aims to first perform an analysis of the industry within the different scenarios: economic, political, social, technological and competitive. On the other hand it attempts to develop strategies to identify and prioritization of problems through the FODA to guide financial planning model that enables the company to make timely and accurate decisions.

Proposed Action Plan to Increase Profitability by achieving strategic objectives and targets, according to compliance with established budgets.

## **KEYWORDS**

SITUATIONAL ANALYSIS/ STRATEGY/ COMPETITION/ PROFITABILITY/ EFFICIENCY/  
PRODUCTIVITY

# **CAPITULO**

## **UNO**

## **PLAN DE TESIS**

**Tema:** Propuesta para mejorar la rentabilidad de la empresa La Fortaleza S.A. LEOFORTA.

### **1.1. ANTECEDENTES**

El tema que consideramos oportuno desarrollar está orientado a realizar una propuesta para mejorar la rentabilidad de la empresa a través de un análisis exhaustivo sobre la actividad económica de la empresa FORTALEZA S.A. LEOFORTA a fin de contribuir a incrementar su rentabilidad.

En la actualidad el Sector Cartonero en el Ecuador es fuente de muchos recursos para el país, y es uno de los proveedores más importantes para el Sector Florícola, puesto que este requiere de muchos insumos para la exportación de flores del Ecuador hacia los diferentes destinos de exportación, uno de los productos demandados para la exportación de flores son las láminas de cartón corrugado (PADS), las mismos que produce La FORTALEZA S.A. LEOFORTA empresa que es objeto de nuestro análisis.

El cartón corrugado es el resultado de la unión de varias hojas de papel, las cuales se mantienen equidistantes porque entre ellas se intercalan una o varias hojas onduladas. Esta característica es la que confiere al cartón la propiedad de ser indeformable.

Bajo este contexto analizaremos la empresa FORTALEZA S.A. LEOFORTA, compañía ecuatoriana relativamente joven, dedicada a la producción y comercialización láminas de cartón corrugado (PADS), legalmente constituida con todos los requisitos establecidos en la constitución política del estado y las leyes vigentes en nuestro país; la compañía Fortaleza S.A. LEOFORTA se constituyó por escritura pública en el Distrito Metropolitano de Quito el 10 de junio del 2010, el plazo y duración de esta empresa es de 50 años a contarse desde la fecha de inscripción en el registro mercantil.

LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA fue constituida con el apoyo de MOSFLOR, con fines sociales, dirigidos principalmente a generar empleo a personas de escasos recursos, personas de la tercera edad y discapacitados.

La compañía cuenta con un gran segmento del mercado en lo que se refiere a la producción de láminas de cartón corrugado (PADS) utilizados en la exportación de flores, además cuenta con personal calificado para ofrecer un producto de calidad y satisfacer al mercado nacional de la manera más óptima y oportuna.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La realización de la presente investigación pretende poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos en nuestra carrera universitaria.

Mediante la utilización de la matriz FODA podemos identificar cuáles son las fortalezas y debilidades, las amenazas y las oportunidades, esto nos facilitará para determinar cuáles son los principales problemas internos o externos en la compañía.

Justifica su estudio ya que dependen de su actividad económica numerosas familias involucradas de manera directa e indirecta en la generación de empleo.

Los resultados de nuestra investigación les serán útiles a los directivos de la empresa, el mismo que les servirá como instrumento para conocer donde se encuentran las deficiencias, las soluciones pertinentes y los lineamientos que deben seguir para alcanzar los objetivos propuestos que le permitirá optimizar los recursos económicos financieros de la compañía.

El estudio planteado ayudará entre otros aspectos al conocimiento de la situación actual de la empresa, ha como enfrentar la crisis y mejorar su rentabilidad en beneficio de su recurso humano, el estado y sus accionistas.

## **1.3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

En el área de producción de láminas de cartón corrugado (PADS) encontramos que existen catorce personas en la elaboración de este producto, utilizando tres personas para la guillotina, nueve personas en el área de pegado, una persona para empaque y una persona poli funcional, el área de producción ha sido reestructurada por las necesidades de la demanda del producto puesto que la misma ha crecido, por lo que el espacio físico resulta insuficiente para la colocación de la materia prima, por lo que existe la necesidad de ya tener una bodega para la producción, y esto permita el mejor desenvolvimiento del proceso productivo.

La empresa no cuenta con una matriz del proceso de producción donde se especifique tiempos y cantidades a producirse por persona, esto delimita llegar a un nivel óptimo de productividad, al inicio de la actividad de la empresa se realizaba sin planificación las ventas esperadas, con el tiempo se ha ido proyectando de mejor forma la producción de acuerdo a la demanda, se ha estimado una meta de producción para poder hacer una programación, la meta es de 25000 PADS diarios.

La guillotina utilizada para el corte del cartón es la única máquina con la que cuenta la empresa para la producción, esta guillotina es la más adecuada para el corte puesto que es electromecánica y no se daña con el polvo del cartón como se dañaría una guillotina moderna, la guillotina es utilizada las veinticuatro horas del día, se necesita tres personas para que operen la máquina en tres turnos durante todo el día, el hecho de que esta máquina sea utilizada al máximo de su capacidad ha producido que se dañe varias veces y se tenga que parar la producción por varios días retrasando la entrega de los pedidos hacia los clientes, y adicionalmente a ello se debe afilar a diario la cuchilla para que el corte del cartón sea el óptimo, y no se obtenga quejas por parte de los clientes y devuelvan el producto por la mala calidad de lámina de cartón corrugado (PAD).

La empresa tiene desventaja frente a la competencia puesto que aún no ha logrado disminuir sus costos de producción, por los problemas anteriormente citados, y adicional a ello existe la competencia desleal, ya que las otras empresas ofertan aparentemente el mismo producto que La FORTALEZA S.A. LEOFORTA, pero entregan a sus clientes uno de menor calidad, ya que es difícil darse cuenta entre una medida y otra del grosor del cartón.

La empresa aun no cuenta con una estructura administrativa y de comercialización adecuada para su correcto desenvolvimiento en el mercado nacional.

#### **1.4. DELIMITACION ESPACIAL Y TEMPORAL**

##### **1.4.1. DELIMITACION ESPACIAL**

El estudio se llevará a cabo en la Provincia de Pichincha, en la Ciudad de Quito, con la información de la Compañía FORTALEZA S.A. LEOFORTA, ubicada en la calle Matilde Hidalgo N 85-15 y Avenida Jaime Roldos Aguilera (Sector Carcelén).

##### **1.4.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

En referencia a la temporalidad del análisis, se ha definido que sea lo correspondiente a los años 2010 – 2011 y su proyección al 2012.

#### **1.5. OBJETIVOS:**

##### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar y desarrollar el Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa FORTALEZA S.A. LEOFORTA.

## **1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Formular el diagnóstico de la empresa FORTALEZA S.A. LEOFORTA para conocer la situación por la que atraviesa.
- Identificar y priorizar los principales problemas de la compañía FORTALEZA S.A. LEOFORTA., mediante la filosofía de la empresa y desarrollar el análisis FODA.
- Proponer un Plan Estratégico que permita mejorar las actividades de Producción, Administración, Financiera y de Comercialización de la empresa LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA

## **1.6. HIPÓTESIS**

### **1.6.1. HIPOTESIS GENERAL**

Un Plan Estratégico influye significativamente en la mejora de la rentabilidad de la empresa.

### **1.6.2. HIPOTESIS ESPECIFICAS**

- Un diagnóstico situacional permite conocer de la situación por la que atraviesa una empresa y en este caso de “LA FORTALEZA” S.A. LEOFORTA.
- El análisis de la filosofía de la empresa permite identificar y priorizar los problemas de la empresa “LA FORTALEZA” S.A. LEOFORTA
- Un plan estratégico permite incrementar la rentabilidad de la empresa.

## **1.7. METODOLOGÍA**

### **1.7.1. MÉTODOS**

El tipo de investigación que se utilizará para la tesis Propuesta para mejorar la rentabilidad de la empresa “Fortaleza” S.A., es bibliográfico, deductivo, y de campo.

**Método Bibliográfico:** Los métodos de información bibliográfica para la investigación son aquellos que nos permitirán utilizar la información registrada en determinados documentos para llevar a cabo nuestra investigación. Umberto Eco (1986) en su libro, ¿Cómo hacer una tesis? Dice que una tesis estudia un objeto valiéndose de determinados instrumentos: los instrumentos son los libros, la utilización de instrumentos bibliográficos en el desarrollo de la investigación es

imprescindible. “Los métodos de investigación bibliográfica serán los hilos que permitan localizar y seleccionar la información precisa entre toda la masa documental que existe”<sup>1</sup>.

Es una investigación que se realiza en forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser base a la construcción de conocimientos, es una introducción a cualquiera de las otras investigaciones, constituye una de las primeras etapas de todas ellas, entrega información a las ya existentes como las teorías, resultados, instrumentos y técnicas usadas.

En la investigación bibliográfica realizaremos:

- Revisión bibliográfica existente acerca del estudio del Sector Cartonero.
- Recopilación de Datos de fuentes ecuatorianas.
- Revisión de datos e informes existentes en la empresa.
- Análisis de la información presupuestaria de la empresa.
- Análisis de los Estados Financieros De Situación y Pérdidas y Ganancias.

**Método Deductivo:** Las primeras consideraciones del método deductivo podrían remontarse a los trabajos de Descartes a comienzos del siglo XVII, en su afán de encontrar un método que proporcionara un mejor conocimiento de las diferentes esferas de actividad, Descartes utilizaba la deducción y las matemáticas como punto referencial.

“La deducción es un proceso que parte de un principio general ya conocido para inferir de él consecuencias particulares”<sup>2</sup>a y

“Se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales”.<sup>3</sup>

El razonamiento deductivo considerado como método desempeña dos funciones en la investigación científica: la primera función consiste en hallar el principio conocido de un hecho conocido, es decir consiste en reducir una ley secundaria a una ley más general que la englobe; la segunda

---

<sup>1</sup> <http://www.geocities.com/zaguan2000/metodo.html#metodo>

<sup>2</sup> Gutierrez Abraham, Curso de Métodos de Investigación y elaboración de la Monografía, p.86

<sup>3</sup> <http://www.scribd.com/doc/3262923/EL-METODO-DEDUCTIVO>

función consiste en descubrir la consecuencia desconocida de un principio conocido, esto significa que si conocemos cierta ley podemos aplicarla a casos particulares menores.

Se utilizará el método de investigación deductivo, de tal manera que se desarrollará el estudio a través de descripciones, análisis y comparaciones.

**Método de Campo:** “Es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada)”<sup>4</sup>.

Esta investigación es de mucha utilidad pues nos ayuda a optimizar el estudio puesto que nos permite instituir contacto con la realidad a fin de conocerla mejor, ya que la finalidad de esta radica en proponer nuevas proposiciones o transformar las existentes.

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos).

En la investigación de campo tendremos acceso a la empresa productora de PADS, “LA FORTALEZA” S.A. LEOFORTA, para realizar entrevistas al personal especialista en el tema de sus áreas de influencia.

### **1.7.2. PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos o técnicas a utilizar son:

- Revisión de bibliografía especializada,
- Entrevistas con directivos de la empresa y demás involucrados
- Cálculo de indicadores
- Análisis de información contable
- Internet
- Sistematización de información
- Análisis de presupuestos.

---

<sup>4</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionDeCampo>



### 1.7.3. VARIABLES E INDICADORES

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES
Formular el diagnóstico de la empresa LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA, para conocer la situación por la que atraviesa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis externo Macro ambiente</li><li>• Análisis interno Microambiente</li><li>• Análisis interno FORTALEZA S.A.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Factores: económico, político y social</li><li>• Proveedores, clientes, competencia y precios</li><li>• Capacidad directiva, competitiva y técnica o tecnológica.</li></ul>
Identificar y priorizar los principales problemas de la compañía FORTALEZA S.A. LEOFORTA., mediante la filosofía de la empresa y desarrollar el análisis FODA.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de la filosofía de la empresa FORTALEZA S.A. (Interno y Externo)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Matriz FODA</li></ul>
Proponer una Plan Estratégico que permita mejorar las actividades de Producción, Administración, Financiera y de Comercialización de la empresa LA FORTALEZA S.A.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Principales problemas de la compañía</li><li>• Área del problema</li><li>• Personas que intervienen en el plan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsables y tiempos</li><li>• Costos del plan</li><li>• Evaluación del costo-beneficio.</li></ul>

### 1.8. PLAN ANALITICO:

#### CAPITULO I

#### 6. PLAN DE TESIS

##### 6.1. Antecedentes

##### 6.2. Justificación del Problema

- 6.3.** Identificación del Problema
- 6.4.** Delimitación Espacial y Temporal
  - 6.4.1.** Delimitación Espacial
  - 6.4.2.** Delimitación Temporal
- 6.5.** Objetivos
  - 6.5.1.** Objetivo General
  - 6.5.2.** Objetivos Específicos
- 6.6.** Hipótesis
  - 6.6.1.** Hipótesis General
  - 6.6.2.** Hipótesis Específicas
- 6.7.** Metodología
  - 6.7.1.** Métodos
  - 6.7.2.** Procedimientos
  - 6.7.3.** Variables e indicadores
- 6.8.** Plan Analítico
- 6.9.** Cronograma de Actividades
- 6.10.** Bibliografía

## **CAPITULO II**

### **7. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA**

- 7.1. Análisis de la situación de la Empresa**
  - 7.1.1. Análisis Externo - Macro ambiente**
    - 7.1.1.1.** Factor Económico
    - 7.1.1.2.** Factor Político
    - 7.1.1.3.** Factor Social
    - 7.1.1.4.** Factor Tecnológico
    - 7.1.1.5.** Factor Competitivo
  - 7.1.2. Análisis Interno – Micro Ambiente**
    - 7.1.2.1.** Proveedores
    - 7.1.2.2.** Clientes
    - 7.1.2.3.** Competencia
    - 7.1.2.4.** Precios
  - 7.1.3. Análisis Interno – LA FORTALEZA S.A.**
    - 7.1.3.1.** Área Administrativa - Capacidad Directiva
    - 7.1.3.2.** Área de Comercialización – Capacidad Competitiva
    - 7.1.3.3.** Área de Producción – Capacidad Técnica o Tecnológica.

- 7.1.3.4. Capacidad de Talento Humano
- 7.1.3.5. Área Financiera – Capacidad Financiera

### **CAPITULO III**

#### **8. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS**

- 8.1. Filosofía de la empresa
- 8.2. Principios Corporativos
- 8.3. Valores Institucionales
- 8.4. Visión
- 8.5. Misión.
- 8.6. Objetivos
- 8.7. Políticas
- 8.8. Análisis FODA
  - 8.8.1. Análisis Interno
  - 8.8.2. Análisis Externo (Factores Exógenos)
- 8.9. Estrategias FODA.
- 8.10. Modelo de las cinco fuerzas de Porter
- 8.11. Análisis de Vulnerabilidad

### **CAPITULO IV**

#### **9. PLAN DE ACCION PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD**

- 9.1. Objetivos Corporativos
- 9.2. Objetivos Corporativos LA FORTALEZA
  - 9.2.1. Estructura Organizacional
  - 9.2.2. Conocimiento del Mercado
  - 9.2.3. Desarrollo Tecnológico
  - 9.2.4. Servicio al Cliente
  - 9.2.5. Rentabilidad.
  - 9.2.6. Desarrollo y Gestión del Talento Humano.
  - 9.2.7. Comunicación y Sistemas de Información.
  - 9.2.8. Cultura de Calidad
  - 9.2.9. Manejo y Protección del Medio Ambiente
- 9.3. Formulación Estratégica
- 9.4. Plan Operativo – Metas e Indicadores
  - 9.4.1. Matriz de Correlación Objetivos
  - 9.4.2. Presupuestación Estratégica

- 9.5.** Arreglos operativos
  - 9.5.1.** Índices Económicos
  - 9.5.2.** Beneficios Sociales
  - 9.5.3.** Impuestos Fiscales y Participación Trabajadores
- 9.6.** Alianzas Estratégicas
- 9.7.** Cuantificación de la Propuesta
  - 9.7.1.** Inversiones
  - 9.7.2.** Nueva Producción
  - 9.7.3.** Nuevos Mercados
- 9.8.** Financiamiento
  - 9.8.1.** Cuadro de Flujos
- 9.9.** Evaluación de costo – beneficio y Rentabilidad
  - 9.9.1.** Valor Actual Neto (VAN)
  - 9.9.2.** Tasa de Descuento
  - 9.9.3.** Tasa Interno de Retorno (TIR)
  - 9.9.4.** Cálculos del VAN, TIR, FSA y Costo Beneficio.

## **CAPITULO V**

### **10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 10.1.** Conclusiones
- 10.2.** Recomendaciones

### **1.9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

<b>Tarea</b>	<b>Duración/Días</b>	<b>Comienzo</b>	<b>Fin</b>
Selección del tema y búsqueda de información.			
Definición del Tema			
Plan de Tesis			
Capítulo I			
Capítulo II			
Capítulo III			
Capítulo IV			
Capítulo V			

# **CAPITULO**

## **DOS**

## **DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **2.1. Análisis de la situación de la Empresa**

LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA es una compañía ecuatoriana relativamente joven, dedicada a la producción y comercialización de láminas de cartón corrugado (PADS), legalmente constituida con todos los requisitos establecidos en la constitución política del estado y las leyes vigentes en nuestro país; la compañía Fortaleza S.A. LEOFORTA se constituyó por escritura pública en el Distrito Metropolitano de Quito el 10 de junio del 2010, el plazo y duración de esta empresa es de 50 años a contarse desde la fecha de inscripción en el registro mercantil, su capital social está conformado por 800 acciones ordinarias y nominativas con un valor nominal de \$1,00.

Los accionistas de la empresa Fortaleza S.A. LEOFORTA son las siguientes personas:

- Leonidas Marcelo Tapia Acurio 799 acciones, capital suscrito \$799, capital pagado \$199,75
- Carlos Alfonso Salazar Toscano 1 acción, capital suscrito \$1,00, capital pagado \$0,25

LA FORTALEZA S.A. LEOFORTA fue constituida con el apoyo de la florícola MOSFLOR, con fines sociales, dirigidos principalmente a generar empleo a personas de escasos recursos, personas de la tercera edad y discapacitados.

Es una sociedad jurídica legalmente constituida asociación de asistencia a los necesitados, cuenta con directivos y voluntarios totalmente comprometidos, es así que dentro del ECUADOR cuenta con 15 empleados distribuidos en varios proyectos. LA FORTALEZA tiene como misión: "Ayudar a los necesitados".

"LA FORTALEZA", promociona acuerdos con diferentes empresas aliadas, apoya a fundaciones de beneficencia, una de ellas es HOPE WORLDWIDE, es una fundación de ayuda a necesitados a nivel mundial que en su décimo aniversario tuvo una importante participación en la reunión mundial convocada en Ginebra, en la cual la fundación HOPE (Helping Other People Everywhere), mostró su verdadero impacto ya que cuenta con más de 200.000 voluntarios a nivel mundial, (LOS MIEMBROS DE LA FORTALEZA SON VOLUNTARIOS EN HOPE).

La compañía cuenta con un gran segmento del mercado en lo que se refiere a la producción de láminas de cartón corrugado (PADS) utilizados en la exportación de flores, además cuenta con personal calificado para ofrecer un producto de calidad y satisfacer al mercado nacional de la manera más óptima y oportuna.

La empresa se encuentra ubicada la Provincia de Pichincha, en la Ciudad de Quito, en la calle Matilde Hidalgo N85-15 y Avenida Jaime Roldos Aguilera (Sector Carcelén Bajo).

### 2.1.1. Análisis Externo - Macro ambiente

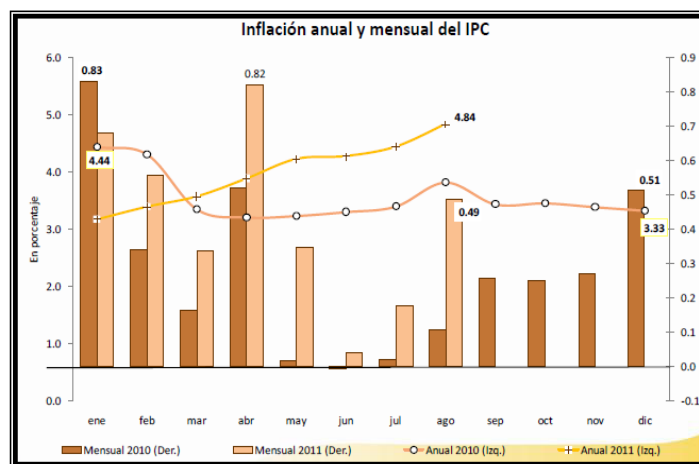
En este proceso se van a identificar las oportunidades o amenazas de la empresa, unidad estratégica o departamento en el entorno.

#### 2.1.1.1. Factor Económico

##### Inflación anual y mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC)

En agosto de 2011 y en los tres últimos meses, se registró un sostenido incremento en los precios al consumidor, la tasa de inflación *mensual* se ubicó en **0.49%**, porcentaje superior al resultado alcanzado en agosto de 2010 (0.11%). A nivel *anual*, el ritmo de crecimiento de los precios continuó en aumento al situarse en **4.84%**.

Gráfico 2.1



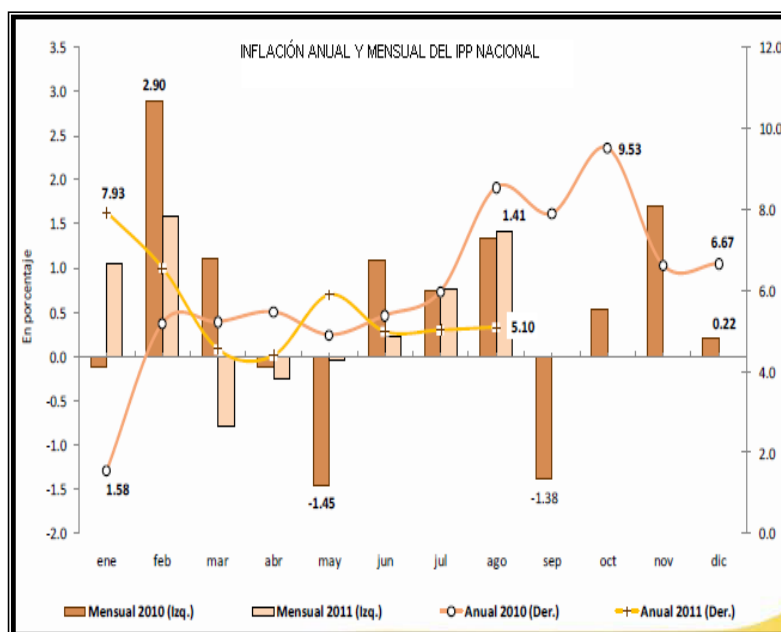
Fuente: Banco central del Ecuador

Elaboración: BCE

##### Inflación anual y mensual del Índice de Precios al Productor (IPP)

El IPP nacional en agosto 2011, registra una variación *mensual* positiva de **1.41%** siendo el tercer mes consecutivo de incremento. El *porcentaje anual* se mantiene sin mayores fluctuaciones en los tres últimos meses.

**Gráfico 2.2**



**Fuente:** Banco central del Ecuador

**Elaboración:** BCE

### Producto Interno Bruto PIB – Tasa de Crecimiento Real

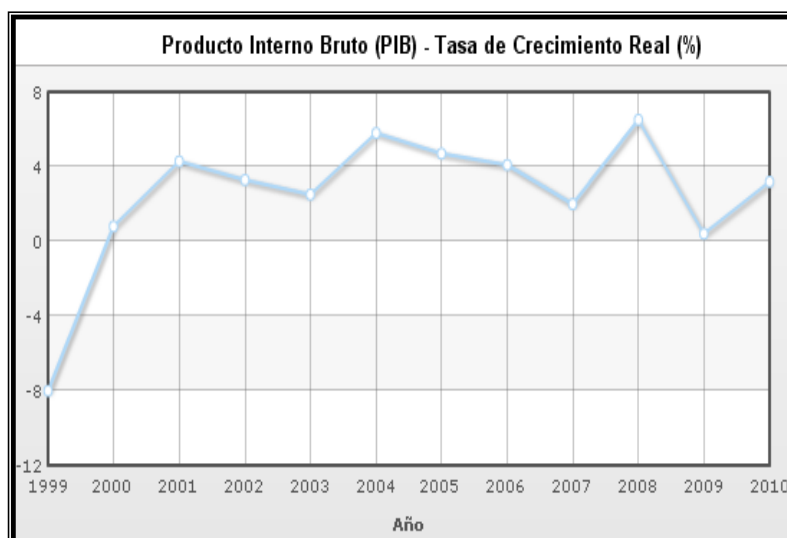
Las medidas tomadas durante la crisis produjeron resultados, aunque lentos, en la reactivación del crecimiento económico a partir de 2001. El crecimiento del PIB de Ecuador mejoró sustancialmente de -8% en 1999 a 4,7% en 2005. Sin embargo, la recuperación post-dolarización fue en parte resultado del alza en los precios del petróleo y las remesas de los emigrantes.

El Banco Central dijo además que en el periodo analizado el crecimiento se mantuvo en un 0,33 por ciento, en comparación con el cuarto trimestre del 2009. Ecuador reportó un crecimiento del 0,36 por ciento durante el 2009, año en que la crisis afectó a varios de sus países vecinos.

El crecimiento del PIB en el año 2010 superó al del año 2009 debido a una serie de medidas encaminadas a la reactivación económica, mediante el crédito productivo y la recuperación de los precios del petróleo en el mercado internacional.



**Gráfico 2.3**



País	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<a href="#">Ecuador</a>	-8	0,8	4,3	3,3	2,5	5,8	4,7	4,1	2	6,5	0,4	3,2

Fuente: CIA World Factbook

Elaboración: CIA World Factbook

### Exportaciones de Cartón Corrugado:

Las exportaciones de Cartón Corrugado del Ecuador entre los años 2008 a 2011 no han tenido variaciones significativas en cuanto a disminuir o incrementar su exportación tanto en toneladas como en miles de dólares, en el año 2008 Ecuador exportó 17.218,76 toneladas con un valor de \$3.209,81 (miles de dólares) comparado con el año 2009 en donde disminuyó el precio del cartón a pesar de haber vendido una mayor cantidad de toneladas, en este año exportó 19.573,00 toneladas con un valor de \$2.950,65 (miles de dólares), en el año 2010 incrementó su exportación respecto del 2009 tanto en toneladas como en miles de dólares, en este año exportó 18.557,74 toneladas con un valor de \$3.357,11 (miles de dólares), en el presente año se ha tomado en cuenta los valores hasta junio de 2011, presentando exportaciones de 11.402,26 toneladas con un valor de \$2.212,92 (miles de dólares).

**Gráfico 2.4**



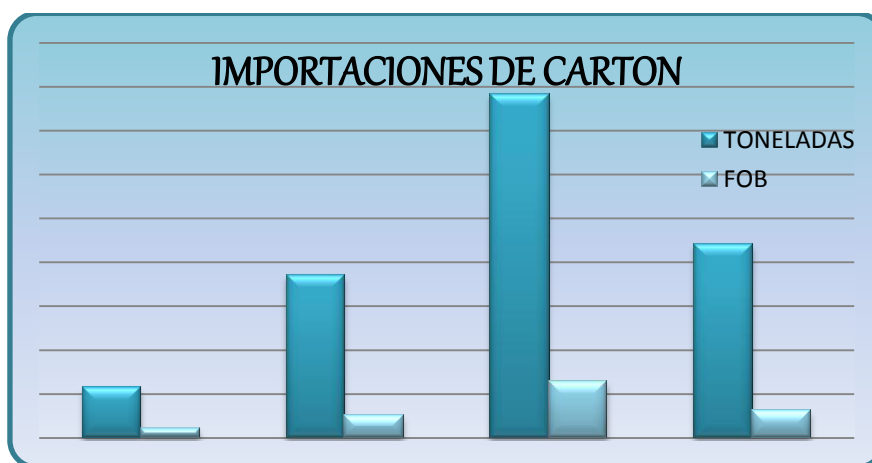
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Autoras

### **Importaciones de Cartón Corrugado:**

Las importaciones de Cartón Corrugado del Ecuador entre los años 2008 a 2011 han tenido variaciones significativas en cuanto al incremento de las importaciones tanto en toneladas como en miles de dólares, en el año 2008 Ecuador importó 5.727,77 toneladas con un valor de \$1.015,20 (miles de dólares) comparado con el año 2009 en donde incrementó la importación de cartón notablemente, en este año importó 18,496.13 toneladas con un valor de \$2,525.82 (miles de dólares), en el año 2010 incremento su importación respecto del 2009 tanto en toneladas como en miles de dólares, en este año importó 39,100.66 toneladas con un valor de \$6,366.42 (miles de dólares), en el presente año se ha tomado en cuenta los valores hasta junio de 2011, presentando importaciones de 22,050.47 toneladas con un valor de \$3,095.30 (miles de dólares).

**Gráfico 2.5**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Autoras

De acuerdo al análisis realizado de las importaciones y exportaciones de cartón podemos concluir que el sector ha ido creciendo sustancialmente, pero en Importaciones de cartón como materia prima, para luego elaborar los diferentes productos a comercializar en el país.

#### **2.1.1.2. Factor Político**

“Este producto goza de las preferencias arancelarias, a raíz del Convenio que tienen Ecuador y Chile del año 1995. El Acuerdo de Complementación Económica ACE No. 32, que libera de aranceles para la importación de cajas de papel o cartón corrugado desde Chile hacia Ecuador. Este acuerdo se creó con los siguientes objetivos:

a) Establecer, en el más breve plazo posible un espacio económico ampliado entre los dos países, que permita la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos;

b) Intensificar las relaciones económicas y comerciales entre los países signatarios, por medio de una liberación total de gravámenes y restricciones a las importaciones originarias de los mismos;

c) Propiciar una acción coordinada en los foros económicos internacionales, así como en relación a los países industrializados, tendiente a mejorar el acceso de los productos de los países signatarios a los mercados mundiales;

d) Coordinar y complementar las actividades económicas, en especial en las áreas industriales y de servicios;

e) Estimular las inversiones encaminadas a un intensivo aprovechamiento de los mercados de los países signatarios y fortalecer su capacidad competitiva en los intercambios mundiales, y,

f) Facilitar la creación y funcionamiento de empresas binacionales y multinacionales de carácter regional”.<sup>5</sup>

No obstante países que pertenecen a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) tienen el mismo trato preferencial.

#### **REQUISITOS Y BARRERAS DE INGRESO**

“En el Ecuador el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) es el encargado de emitir la normatividad técnica de los productos elaborados en el país y en el caso del cartón corrugado, el Ministerio de Salud a través de las Jefaturas Provinciales de Salud se encarga de verificar el cumplimiento de las normas, así como para productos importados. En este caso la norma técnica

---

<sup>5</sup> <http://www.sice.oas.org/trade/chilec/chec1.asp#l>

asociada es la NTE 1422, Esta norma establece un método para determinar la resistencia a la compresión de las cajas de cartón corrugado.”<sup>6</sup>

### **2.1.1.3. Factor Social**

Ecuador es un país exportador de frutas como banano, plátano, mango, así como exportador tradicional de flores, camarones, tilapia, etc. En este sentido las empresas Ecuatorianas generan empleo en la producción de cartón corrugado lo que produce oportunidades y ventajas competitivas, debido a que muchas de estas se especializan en el embalaje de productos como las frutas frescas y productos del mar, razón por la cual pueden adaptar su producto con mayor facilidad, ante la exigencia de pedidos por parte del demandante.

Para saber la demanda de cartones corrugados, es importante tener en cuenta que la variación de la demanda de cajas bananeras en temporada fuerte y fuera de ella es muy significativa. En temporada baja se fabrican apenas un 60% de cajas de banano por semana, comparada con la agresiva fabricación e importación de cajas de banano para la temporada alta. No obstante la temporada de cosecha y venta de flores coincide con la temporada fuerte de banano y el mercado de flores tiene también una gran concentración de volúmenes en esa época.

“LA FORTALEZA” promociona acuerdos con diferentes empresas aliadas, apoya a fundaciones de beneficencia, una de ellas es HOPE WORLDWIDE, que es una fundación de ayuda a necesitados a nivel mundial que en su decimo aniversario tuvo una importante participación en la reunión mundial convocada en Ginebra, en la cual la fundación mostro su verdadero impacto ya que cuenta con más de 200.000 voluntarios a nivel mundial,(los miembros de la FORTALEZA son voluntarios en HOPE)

Los Proyectos de HOPE WORLDWIDE a nivel mundial son tan diversos como las personas que ayudan en la alimentación de los desnutridos, brindan atención medica al enfermo, otorgan casa a los abandonados y educan al pobre.

Tienen clínicas en los cinco continentes. Se atienden pacientes con lepra en Nueva Delhi, a pacientes con SIDA en Abidján, jóvenes diabéticos en Libano y adictos en recuperación en Filadelfia, cuidan de los huérfanos en China, Rumania, India y Ucrania y les consiguen hogares llenos de amor a través de la agencia de adopción de HOPE.

FORTALEZA es un proyecto social de la compañía exportadora de flores MOSFLOR. Los proyectos “LA FORTALEZA”, son tan diversos como las personas ayudadas.

---

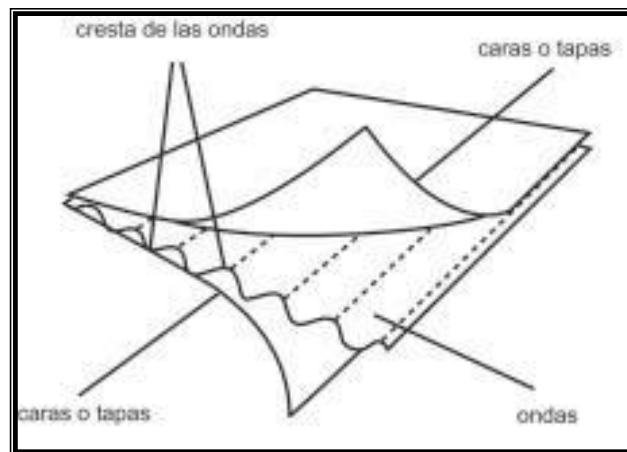
<sup>6</sup> [http://apps.inen.gob.ec/normas/norma.php?COD\\_NORMA=1000](http://apps.inen.gob.ec/normas/norma.php?COD_NORMA=1000)

Aquí trabajan adultas mayores, es difícil encontrar trabajo para una mujer peor aún si es adulta mayor. Bajo esta problemática “LA FORTALEZA” les brinda la oportunidad de trabajar bajo condiciones dignas devolviéndoles vida, animo y por supuesto su situación económica se recupera.

#### 2.1.1.4. Factor Tecnológico

El cartón corrugado está hecho en la máquina corrugadora que, además del papel trabaja con 2 elementos básicos: el vapor y el adhesivo, compuesto fundamentalmente de almidón.

**Gráfico 2.6**  
**CARTON CORRUGADO**



**Fuente:** Revista Corrugando

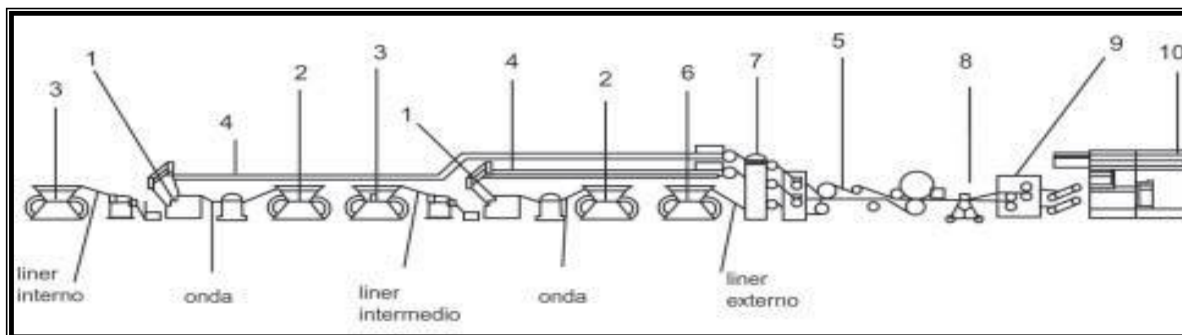
**Elaboración:** Revista Corrugando

El gráfico No. 2.7 que está a continuación nos da una idea del proceso de fabricación del cartón corrugado. Inicialmente, un subconjunto de la máquina corrugadora (1) produce una cara simple, o monotapa, que es una combinación de la onda (2) con una tapa interna (3). Eso se hace pegando el elemento plano (tapa interna) en la cresta de las ondas del elemento corrugado (onda). A continuación, la monotapa avanza, por el puente (4) y se junta con una tapa externa (6) agregando adhesivos a las crestas de las ondas de la monotapa en la unidad pegadora (7). Enseguida ingresa a la mesa de secado (5) donde se produce el pegado y secado del cartón.

Normalmente, en este proceso el cartón pasa por unidades de corte y rayado longitudinal (8) y transversal (9); finalmente las placas son apiladas en una unidad (10).

**Gráfico 2.7**

## **PROCESO DE ELABORACION DEL CARTON**



**Fuente:** Revista Corrugando

**Elaboración:** Revista Corrugando

### **Fabricación de láminas de cartón corrugado (PADS) para flores de exportación**

El proceso de fabricación de una lámina de cartón corrugado (PAD) para flores de exportación es el siguiente:

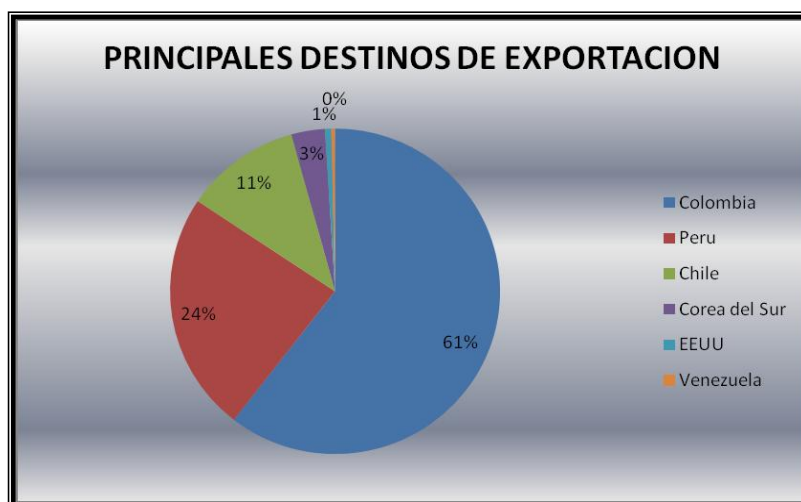
1. Adquisición de Materia Prima (Cartón corrugado, papel, goma)
2. Corte del Cartón Corrugado en la Guillotina según las diferentes medidas.
3. Proceso de Pegado del papel con el rodillo al cartón cortado.
4. Control de Calidad del Producto Terminado - lámina de cartón corrugado (PAD)
5. Empaque y comercialización del Producto.

#### **2.1.1.5. Factor Competitivo**

##### **Principales destinos de Exportación**

Los principales destinos de exportación de Cartón Corrugado son: Colombia con el 61% que representa la mayor participación, en segundo lugar Perú con el 24%, el tercer lugar Chile con el 11%, y los demás países en su minoría representan el 12% del total de la exportación de Ecuador hacia otros países.

**Gráfico 2.8**



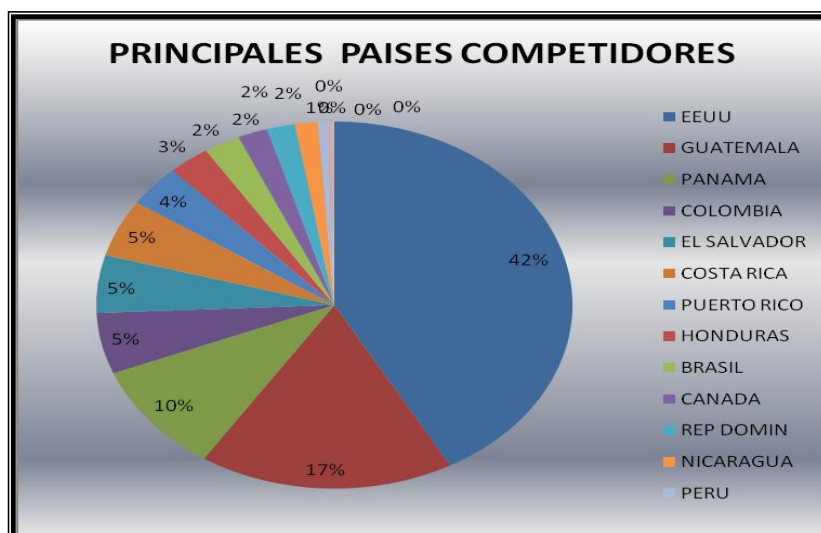
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Autoras

### Principales Países Competidores

Los principales países competidores que producen cartón a nivel mundial son: Estados Unidos con la mayor representación del 42%, en segundo lugar Guatemala con el 17%, en tercer lugar Panamá con el 10%, en cuarto lugar Colombia, el Salvador y Costa Rica con el 5% respectivamente, y la minoría Puerto Rico, Honduras, Brasil, Canadá, República Dominicana, Nicaragua y Perú, quienes representan el 15,57% en conjunto.

**Gráfico 2.9**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Autoras

## 2.1.2. Análisis Interno Microambiente

### 2.1.2.1. Proveedores

“El *poder de negociación* se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.”<sup>7</sup>

El poder de negociación de los proveedores depende del número de establecimientos que distribuyen el producto, los proveedores influyen en los costos de producción y mientras menos existan, su poder de negociación aumenta.

Los principales proveedores de la empresa son: Cartonera Pichincha / Escobar Ruiz Cia. Ltda., Corrugadora Nacional Cransa S.A., Trecx S.A., Proveedora De Papeles Andino S.A. PROPANDINA.

- **CARTONERA PICHINCHA/ ESCOBAR RUIZ CIA. LTDA.-** Proveedor de cartón el cual brinda un financiamiento de 30 días a la empresa, la calidad del cartón es muy buena ya que no es de material reciclado.
- **CORRUGADORA NACIONAL CRANSA S.A.-** Proveedor de cartón el cual brinda un financiamiento de 45 días a la empresa, este cartón es de menor calidad puesto q la política de la empresa es utilizar material reciclado para la producción del cartón y de esta forma contribuir a la protección del medio ambiente.
- **TRECX S.A.-** Proveedor de goma con esta empresa el pago es de contado.
- **PROVEEDORA DE PAPELES ANDINO S.A. PROPANDINA.-** Proveedor de papel Suzano, el pago es de contado.

La empresa no cuenta con un financiamiento adecuado por parte de sus proveedores pues como podemos observar, solamente obtienen crédito al comprar cartón y en los demás insumos lo tienen que realizar de contado, esto se debe principalmente a que la empresa es nueva en el mercado y aún no tiene un tiempo de trayectoria suficiente como acceder inmediatamente al crédito con sus proveedores.

---

<sup>7</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)



#### **2.1.2.2. Clientes**

Los clientes tendrán un cierto poder de negociación porque podrán elegir entre gran variedad de empresas que ofrecen cartón, este es directamente proporcional al volumen de compra que estos realicen. Por lo tanto los pequeños y medianos compradores tiene una muy baja probabilidad de negociar la venta en beneficio de ellos, no así los llamados grandes clientes, ya que estos basados en los altos niveles de compra pueden llegar a regatear la venta a tal forma de verse beneficiados, ya sea por una disminución del precio de venta o por algún otro estímulo.

Los principales clientes de la empresa son: Rosas Del Corazón, Boutique Flowers, Quality Dreams, Josarflor, Intirosas, Flores La Juliana, Flor Machachi, Golden Land, Flores Merizalde, Sacha Flor, Ecuandro S.A, Curvarsa S.A., Arcoflor, estas empresas pertenecen al sector floricultor, el riesgo que asume La Fortaleza S.A. LEOFORTA es que como su principal mercado son las empresas florícolas, si este sector llegaría a sufrir una crisis, se vería directamente afectada la empresa que produce los pads pues no tendría como ubicar su producto en el mercado, por no poseer una oferta de cartón para otras industrias

La política de crédito de la empresa es de 30 días a excepción de ECUANROSE Y SACHA FLOR, a quienes se les concede 45 días de crédito.

El principal problema que la empresa tiene con sus clientes es que no han logrado mantener órdenes fijas, lo que ocasiona que no se pueda programar a futuro la producción de láminas de cartón corrugado (PADS) y todo lo tengan que hacer en el instante que llegue el pedido, lo cual no permite tener un adecuado control de tiempo en la producción, por lo tanto unos días trabajan menos y otros días trabajan más.

La mayoría de clientes de la FORTALEZA S.A. son empresas aliadas con el proyecto de MOSFLOR, lo que ocasiona un cruce de cuentas es decir MOSFLOR realiza los pagos directamente a la empresa.

#### **2.1.2.3. Competencia**

La empresa no tiene muchos competidores, puesto que las empresas productoras de cartón están dejando de producir láminas de cartón corrugado (PADS), ya que las empresas florícolas están en un momento de crisis y no pagan adecuadamente a sus proveedores, pero competidores que fabrican diversos productos del cartón corrugado si los hay muchos en el país.

La principal competencia de la Fortaleza S.A. son las siguientes empresas:

**Corrucart Cía. Ltda.:** Ofrece un servicio profesional e integral en el diseño, producción y comercialización de productos elaborados en cartón corrugado, cajas en general, para todo tipo de embalaje, exhibidores y dispensadores de productos, material publicitario, PADS para la industria florícola, archivadores pasivos, folders de cartulina a colores, palets para carga y todo tipo de artículos derivados del cartón, a esta empresa la consideramos como competencia directa e indirecta ya que produce PADS y también otros productos derivados del cartón.

**Corruempaque Cía. Ltda.:** se distingue por su capacidad para diseñar y producir cualquier tipo de empaque de cartón corrugado con excelente calidad, es considerada como competencia directa e indirecta ya que produce PADS y también otros productos derivados del cartón.

Las empresas anteriormente mencionadas, tienen una ventaja en relación a la Fortaleza, puesto que las mismas producen otro tipo de productos elaborados del cartón y tienen diversificada su producción lo que les permite ser más competitivas en el mercado.

#### **2.1.2.4. Precios**

Los precios de la competencia en este caso son mucho más bajos, ya que utilizan materiales de menor calidad, provocando que los precios de la empresa sean mayores en un porcentaje del 50 al 60%.

La competencia es desleal con los clientes, por el motivo que vende las láminas de cartón corrugado (PADS) a un precio mucho más bajo sin indicarles que son de otra calidad, por ese motivo los precios varían en un porcentaje mayor, y adicionalmente porque las demás empresas emplean un mayor nivel de tecnología en la producción.

#### **2.1.3. Análisis Interno – LA FORTALEZA**

Proceso por el cual se van a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, o del área o unidad estratégica.

##### **2.1.3.1 Área Administrativa – Capacidad Directiva**

“La capacidad directiva de una organización podría definirse como la disponibilidad de talento directivo para un momento oportuno y en función de una línea estratégica determinada.”<sup>8</sup>. Esto

---

<sup>8</sup> <http://pdfs.wke.es/2/6/5/8/pd0000012658.pdf>

significa que la organización cuenta con líderes capaces, en un momento dado de llevar a la organización a los objetivos propuestos.

Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control.

Se requiere: conocer en todo momento las características demográficas de la empresa, es decir revisar el porcentaje de mujeres respecto de hombres, conocer los perfiles de los planes estratégicos para los próximos años, tener evaluados los puntos fuertes y menos fuertes de los actuales directivos en relación a esos perfiles para disponer programas de desarrollo; tener identificadas a las personas que a corto o mediano plazo podrían ocupar posiciones directivas por mostrar potencial para desarrollar los perfiles.

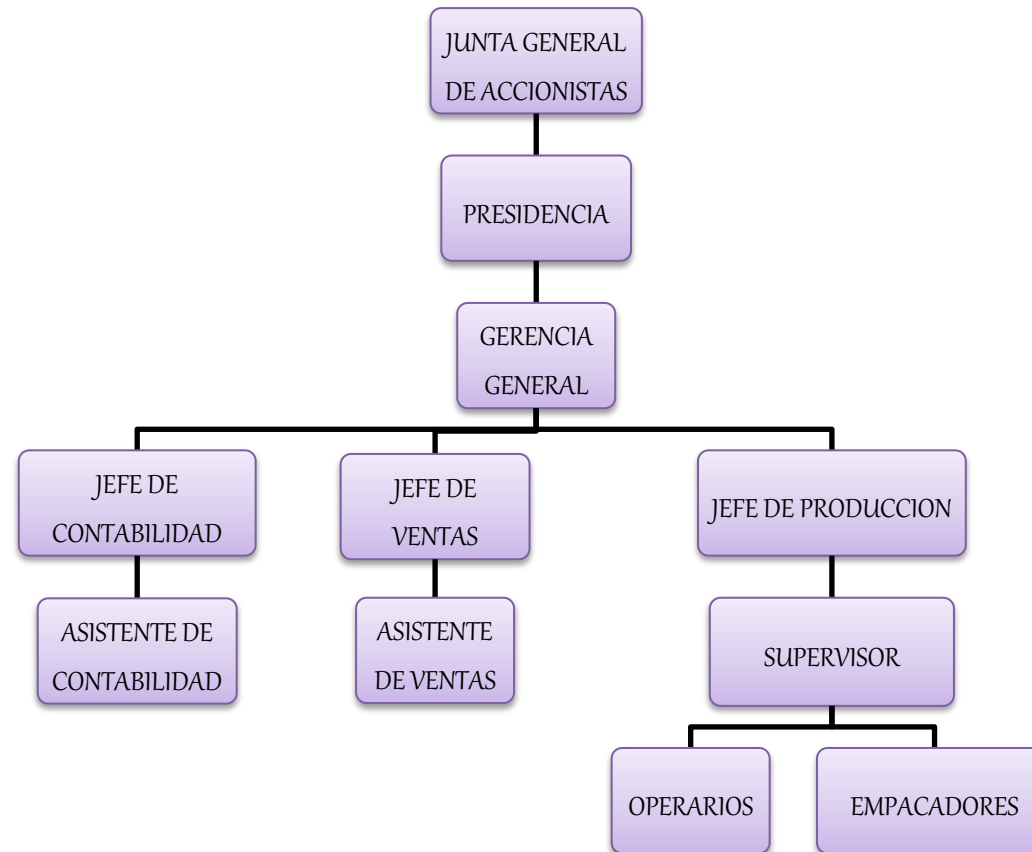
“La capacidad directiva se convierte en un factor importante a la hora de evaluar una empresa y poder predecir el éxito de la misma.”<sup>9</sup>

La empresa LA FORTALEZA S.A., cuenta con un organigrama de estructura horizontal funcional, según el esquema que se presenta a continuación:

---

<sup>9</sup> <http://www.rankia.com/blog/acciones-valor/368759-ventajas-competitivas-capacidad-directiva>

**Gráfico 2.10**



**Fuente:** La Fortaleza S.A.

**Elaboración:** Autoras

El tipo de estructura organizacional funcional de la empresa La Fortaleza S.A. se ha considerado es la más conveniente a las necesidades del negocio, debido a que los trabajos están especializados y agrupados de acuerdo con las funciones y posibilidades que requieren, logrando la toma de decisiones y líneas de comunicación más simples así como normas de desempeño más eficientes.

**Junta General de Accionistas.-** “Es un órgano de administración y fiscalización dentro de la sociedad anónima, donde se toman las decisiones clave para la marcha y funcionamiento de la sociedad. Los acuerdos adoptados en el curso de la reunión serán incluidos en el acta de la reunión.”<sup>10</sup>

La junta general de accionistas de La Fortaleza S.A. tiene que cumplir con las siguientes funciones:

- a) Ejercer las facultades y cumplir las obligaciones que la ley y los presentes estatutos señalan, como de su competencia privativa.
- b) Interpretar en forma obligatoria para todos los accionistas y órganos administradores las normas consagradas en este estatuto.
- c) Autorizar la constitución de mandatarios generales de la compañía.
- d) Elegir y remover al presidente y gerente general y fijar sus remuneraciones
- e) Dirigir la marcha y orientación general de los negocios sociales, ejercer las funciones que le competen como entidad directiva suprema de la cia.
- f) Y todas aquellas funciones que la ley y este estatuto no atribuyan expresamente a otro organismo social.

**Presidencia.-** “Es el encargado de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en una organización o institución.”<sup>11</sup>

Son funciones del presidente de la compañía LA FORTALEZA S.A.:

- a) Crear los empleos que juzgue necesarios para el buen servicio de la compañía, señalarles funciones, fijar las remuneraciones de los mismos y removerlos libremente, lo mismo que resolver sobre la renuncia o licencia de esos empleados.

---

<sup>10</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Junta\\_General\\_de\\_Accionistas](http://es.wikipedia.org/wiki/Junta_General_de_Accionistas)

<sup>11</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Director\\_ejecutivo](http://es.wikipedia.org/wiki/Director_ejecutivo)

- b) Presentar a la Asamblea General, en sus sesiones ordinarias y en asocio de la Junta Directiva, un informe sobre la forma como hubiere llevado a cabo su gestión y sobre la marcha de la compañía y proponer las reformas estatutarias o de otra índole que estime necesarias o convenientes.
- c) Ejecutar todos los actos y celebrar todos los contratos que tiendan al desarrollo del objeto social y determinar la inversión que debe darse a los fondos de la compañía.
- d) Cumplir las funciones que le asignen la Asamblea General y la Junta Directiva y las que le correspondan por naturaleza de su cargo o le asignen los presentes estatutos.

**Gerencia General.-** “Es también un título formal para ciertos ejecutivos de negocios, aunque las labores de un gerente general varían según la industria en la que se desarrolle la empresa donde labore.”<sup>12</sup>

Son funciones del Gerente General de la compañía La Fortaleza S.A.:

- a) Designar todas las posiciones gerenciales.
- b) Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- c) Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- d) Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- e) Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

### **Jefe de Contabilidad**

Son funciones del Jefe de Contabilidad de la Fortaleza S.A.:

- a) Supervisar que la documentación remitida al Departamento para su pago, reúna los requisitos fiscales y cumplan con la normatividad aplicable al caso.
- b) Supervisar ingresos recibidos por la Institución por concepto de ventas.

---

<sup>12</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Gerente\\_general](http://es.wikipedia.org/wiki/Gerente_general)

- c) Supervisar y controlar el proceso de las operaciones contables propias de la Institución y de los recursos no fiscales derivados de los convenios con otras Entidades.
- d) Revisar los registros contables y los comprobantes de egresos e ingresos.
- e) Elaborar oportunamente los Estados Financieros
- f) Analizar e interpretar los Estados Financieros, auxiliares y demás información contable.
- g) Supervisar la elaboración de las Conciliaciones Bancarias Y analizar los movimientos presentados en dichas conciliaciones para su posterior registro contable.
- h) Supervisar el archivo de éste Departamento.
- i) Dar cumplimiento a las observaciones presentadas por los Auditores Externos.

**Jefe de Ventas.-** “Es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas.”<sup>13</sup>

Son funciones del Jefe de Ventas de la Fortaleza S.A.:

- a) Preparar planes y presupuestos de ventas
- b) Establecer metas y objetivos
- c) Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- d) Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- e) Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
- f) Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta.

**Jefe de Producción.-** "Es el responsable del equipo de producción”<sup>14</sup>

- a) Responsabilidad sobre el funcionamiento del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Gerente General y/o el equipo gerencial.

---

<sup>13</sup> [http://html.rincondelvago.com/el-gerente-de-ventas-y-sus-funciones\\_rolph-e-anderson-y-otros.html](http://html.rincondelvago.com/el-gerente-de-ventas-y-sus-funciones_rolph-e-anderson-y-otros.html)

<sup>14</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Director\\_de\\_producci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Director_de_producci%C3%B3n)

- b) Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad.
- c) Organización y seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que, individualmente, cumplen con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad.
- d) Promover el sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continuada.

### **2.1.3.2 Área de comercialización – Capacidad Competitiva**

“Una Empresa tiene "Capacidad Competitiva" en la medida que logra que sus clientes tradicionales continúen consumiendo o utilizando sus marcas, productos y/o servicios, en lugar de los de la competencia; como asimismo, cuando logra hacer nuevos clientes a costa de la competencia; generando con sus negocios una rentabilidad satisfactoria”.<sup>15</sup>

Las Empresas que tienen capacidad competitiva ganan y mantienen la lealtad de sus clientes a través de la "diferenciación" de sus productos y/o servicios en relación con los de la competencia. Es decir, estas Empresas tienen la capacidad de brindarles a sus clientes "algo diferente" de lo que éstos perciben que pueden recibir de la competencia; y ese "algo diferente" -que les significa un mayor nivel de satisfacción y beneficios-, se traduce finalmente en un posicionamiento diferenciado en la mente de dichos consumidores o usuarios.

La empresa produce:

1. Separadores para flores de exportación
2. Láminas de cartón al por mayor y menor bajo su medida
3. Cajas de cartón corrugado para pizzas, pastelería, comida, frutas, etc.
4. Artesanías de cartón corrugado reciclado, adornos, piñatas.
5. Cursos de artesanías de cartón corrugado

Al momento “La Fortaleza” S.A. comercializa sus productos en el mercado local, la mayor parte de sus ventas corresponden a separadores para flores de exportación, que lo comercializan a empresas florícolas del país.

---

<sup>15</sup> [http://www.agfcca.org.py/revista\\_25\\_art4.html](http://www.agfcca.org.py/revista_25_art4.html)



**Tabla 2.1**

**CUADRO DE PRODUCCION Y VENTAS  
LA FORTALEZA S.A.**

DATOS	Año 2010	Año 2011
	Del 01/08/10	Del 01/01/11
	al 31/12/10	al 31/08/11
Produccion PADS	488.444	4.322.750
PADS Vendidos	486.204	3.992.000
Ventas Brutas	\$ 21.249,54	\$ 25.954,94

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

La empresa ha vendido en USD 21.249,54 de agosto a diciembre del año 2010, y ha vendido USD 25.954,94 en el año 2011, las ventas de estos dos años comparadas en USD se puede identificar que en el 2011 se vendió menos al comparar que tenemos un periodo de tiempo más largo que el del 2010, la causa fue que en el año 2010 existió una sobreproducción de PADS ya que no se tomó en cuenta la demanda para la producción, es por esto que en el año 2011 la producción fue menor y que lo realizó la administración para vender el stock producido en el año 2010 fue bajar los precios y de esta manera lograr vender el stock del mes de noviembre 2010.

Nota.- La FORTALEZA S.A. ha mantenido sus clientes desde el inicio de sus operaciones, esto se refleja en el cuadro 2.1 de las ventas de los años 2010 y 2011.

**Gráfico 2.11**

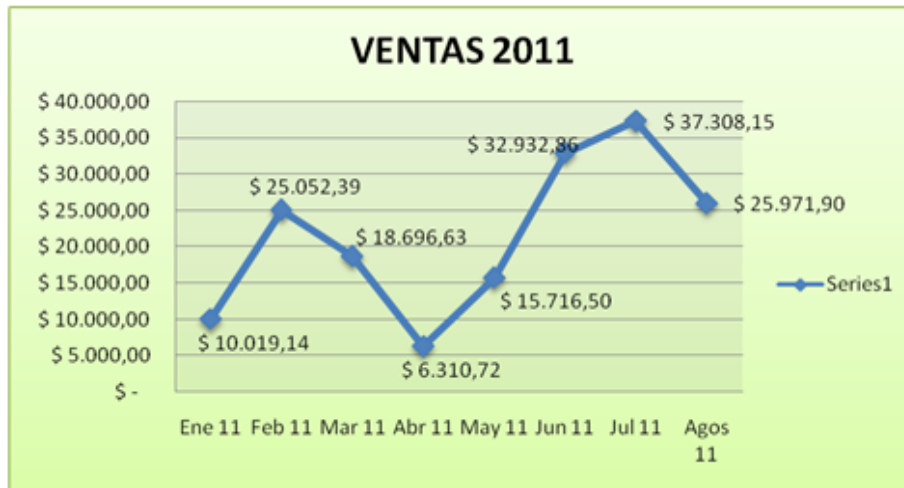


**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

De acuerdo al cuadro del año 2010 se puede notar un incremento considerable en las ventas respecto del primer mes de operación de la empresa, lo que indica que han ido incrementando las ventas y los clientes.

**Gráfico 2.12**



**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

De acuerdo al grafico No 2.12 se puede observar que las ventas en el año 2011 han variado sustancialmente, reflejando sus mayores ventas en los meses de: febrero debido a la temporada de San Valentín, junio y julio meses en los que la empresa logró mantener órdenes fijas bajo pedido, pero las ventas en general no son regulares pues no tienen una misma tendencia entre los meses.

**Gráfico 2.13**



**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

De acuerdo al gráfico No 2.13 podemos observar que del total de las ventas de la Fortaleza S.A., la mayor participación de demanda la tiene el cliente Golden Land Cía. Ltda con el 35% de las ventas, el segundo cliente más grande es Josarflor con el 20%, seguido de Rosas del Corazón con el 6%, y el resto de clientes que conforman entre todos el 38% de las ventas, estos clientes no son frecuentes en su mayoría solo los tres mencionados con la mayor participación son los clientes fijos de la Fortaleza S.A.

### **2.1.3.3 Área de producción – Capacidad técnica o tecnológica**

“Conceptuada como factor de producción, la capacidad tecnológica está constituida por el conjunto de conocimientos y habilidades que dan sustento al proceso de producción; abarcan desde los conocimientos acumulados de las fuentes de energías empleadas, las formas de extracción de reservas naturales, su procesamiento, transformación y reciclaje, hasta la configuración y el desempeño de los productos finales resultantes. Por tanto, se trata de un factor de producción que envuelve todo el proceso productivo, en todas sus etapas.”<sup>16</sup>

Las habilidades y conocimientos que abarcan ese factor de producción se agrupan en tres grandes categorías:

**1.- Capacitación para investigación y desarrollo (IyD):** La capacitación para desarrollar e implantar proyectos de nuevos procesos o de nuevos productos, pasando del descubrimiento a la innovación, es decir la capacitación para realizar las actividades de producción propiamente dichas.

**2.- Tipos de capacidad tecnológica:** Al conjunto de conocimientos y habilidades, dispuesto en tres categorías de referencia (IyD) se le da la denominación genérica de capacidad tecnológica, en los países más avanzados tecnológicamente, ese conjunto se altera con rapidez en cuanto a sus contenidos básicos.

**3.- Proceso de la capacidad tecnológica IyD:** Investigación y desarrollo. Proyectos Nuevos procesos Nuevos productos Operación de las actividades de producción. Descubrimiento. Innovación.

La Fortaleza S.A. produce láminas de cartón corrugado (PADS) para flores de exportación, el 100% de sus ventas son locales, aún no tiene mercado de exportación, realiza su producción de acuerdo a las ordenes realizadas por los clientes, los inventarios los llevan en kardex por productos.

---

<sup>16</sup> <http://www.slideshare.net/lvon/la-capacidad-tecnologica>

**Tabla 2.2**

**CUADRO DE PRODUCCION POR TIPO DE PRODUCTO**

<b>PADS</b>	<b>AÑO 2010</b>
<b>MEDIDAS</b>	<b>del 01/08/10</b>
	<b>al 31/12/10</b>
13x15	39.754
14x16	53.654
15x17	167.234
15x18	5.000
15x20	6.000
15x22	10.000
15x25	5.000
16x20	11.400
17x19	51.652
17x20	10.400
18x15	6.000
18x25	17.000
20x24	6.000
24x25	34.200
27x25	29.950
7x20	8.400
8x20	13.900
9x20	12.900
<b>TOTAL</b>	<b>488.444</b>

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

En el año 2010 La FORTALEZA S.A. mediante la tecnología que emplea ha logrado producir varias medidas de láminas de cartón corrugado (PADS), satisfaciendo así las necesidades de los clientes, el total de su producción ha ascendido a 488.444 PADS.

Tabla 2.3

**CUADRO DE PRODUCCION POR TIPO DE PRODUCTO**

PADS	AÑO 2011	PADS	AÑO 2011
MEDIDAS	del 01/08/10	MEDIDAS	del 01/08/10
	al 31/12/10		al 31/12/10
7X20	2.250	17X14	100.000
8X20	3.500	17x15	20.750
9x20	11.750	17X16	44.500
10x22	1.500	17x16 rosado	30.250
11x15	7.000	17x17	31.500
11x15SP	19.250	17x18	38.500
12x12	9.500	17X19	94.000
12X14	26.750	17x20SP	42.500
12x17	26.750	17X20	119.000
12X18	8.500	18X15	5.000
12X20	22.000	18X15SP	5.000
12x20SP	3.500	18X16	14.500
12x22	77.000	18x17	20.500
13X14	93.500	18x18	29.000
13X15	64.750	18x19	4.000
13X15SP	18.000	18x20CP	44.000
13X17	31.500	18x20SP	35.000
13X16	36.250	18x22	25.000
13x20SP	6.000	18X25	5.000
13x20CP	12.250	18X25 SP	15.000
14X15	37.750	19x17	13.750
14X16	222.750	19x18	2.000
14X17	81.250	19x20SP	10.250
14x18	28.000	19x20CP	1.250
14X20	23.250	20x16	97.000
14X20SP	1.500	20x18	11.250
14x22	97.250	20X18 SP	5.000
15x13	30.500	20X20	11.000
15X14	236.000	20X20SP	500
15x15	41.000	20x22	16.000
15X16	114.000	20X24	4.000
15x16 amarill	41.500	21x23	2.000
15X17	335.500	20x25	9.000
15X18	31.500	21x19	14.000
15X18SP	10.000	22x16	524.250
15x20SP	33.000	22X18 SP	5.000
15X20	107.500	22x22	61.000
15X22	25.250	23x19	10.000
15X22SP	10.000	24x16	254.000
15X25	12.250	24x25	36.000
15X25SP	3.000	25X18SP	4.000
16x15	9.250	26x16	68.250
16X15SP	8.500	26x18	15.000
16x16	4.250	26x19	2.750
16x17	170.500	27X25	30.500
16x18	35.500	28X19	2.000
16X20	149.750	30X22	5.250
16x22	2.750	<b>TOTAL</b>	<b>4.322.750</b>

Fuente: LA FORTALEZA S.A.

Elaboración: Las Autoras

En el año 2011 La FORTALEZA S.A. mediante la tecnología que emplea ha logrado producir varias medidas de láminas de cartón corrugado (PADS), satisfaciendo así las necesidades de los clientes, el total de su producción ha ascendido a 4.322.750 PADS.

- **Producción y Comercialización**

**Tabla 2.4**

**LA FORTALEZA S.A.**  
**Produccion Y Comercialización**  
**AÑOS**

PADS	AÑO 2010	AÑO 2011
	del 01/08/10	del 01/01/11
	al 31/12/10	al 31/08/11
Produccion Bruta	488.444	4.322.750
Aprovechamiento Neto	99,54%	92,35%
Ventas # PADS	486.204	3.992.000
Ventas Netas USD	\$ 21.249,54	\$ 25.954,94

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

En el cuadro No. 2.4 se puede observar que el aprovechamiento neto de la producción de PADS en La Fortaleza S.A. es del 99,54% en el año 2010 y del 92,35% en el año 2011.

#### **2.1.3.4 Capacidad de Talento Humano**

“Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones.”<sup>17</sup>

El capital humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido

<sup>17</sup> <http://msilva15.blogspot.es/1236197880/>

figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

En la FORTALEZA S.A. cuentan con personal calificado en las diferentes áreas de la empresa como lo es la Gerencia General y Gerencia de Ventas, en el área de producción el conocimiento que se necesita es escaso, ya que la labor que desempeñan es netamente manual.

#### **2.1.3.5 Área Financiera – Capacidad Financiera**

Dentro de la Gestión Financiera el análisis financiero representa un importante control de gestión que permite evaluar el impacto de las decisiones que se toman y/o esperan realizar los actores de una organización sobre las decisiones de planeamiento cooperativo, las decisiones de inversión, las de financiamiento y de su capacidad de pago entre otras.

Una organización en el ámbito de su visión establece un conjunto de lineamientos de su política direccional, de ahí que el análisis financiero se hace necesario para evaluar si el plan de la organización afecta para bien o para mal su capacidad de pago, su rendimiento requerido y esperado. Igualmente, en la medida que se va ejecutando el plan se usa para comparar el grado de desempeño logrado con respecto a lo planeado, facilitando los planes correctivos que la enrumben a la organización hacia la visión y logros deseados.

Desde la perspectiva de quienes están fuera de la empresa y tienen algún interés por esta, les permite evaluar la ponderación del riesgo en el marco de las retribuciones mínimas requeridas para verse inducidos a participar en el negocio que se emprende en una empresa.

Cobra importancia el análisis financiero de los estados financieros en la empresa y la comprobación de si estos valores están o no en equilibrio; de ahí surge la necesidad de evaluar mediante el análisis técnico la estructura de las inversiones (Activos) las obligaciones de largo o corto plazo (Pasivos), el Patrimonio de la empresa.

“El análisis financiero se conoce también como el análisis de balances o análisis contables, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación de la empresa. De esta forma desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan sus puntos débiles que puedan amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos.

Desde una perspectiva externa, estas técnicas son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución predecible de la empresa”<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Scott Besley /Eugene F.Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, 14va edición.

**Tabla 2.5**

**LA FORTALEZA S.A.  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
DEL 1 DE AGOSTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010  
EXPRESADO EN DOLARES**

	2010	
<b>ACTIVO</b>		
<b>Efectivo y sus equivalentes</b>	<b>994,16</b>	<b>0,9%</b>
<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>29.282,38</b>	<b>25,4%</b>
Cientes PADS	7.886,97	6,8%
Cientes Textiles	170,24	0,1%
Empresas Relacionadas	15.660,66	13,6%
Anticipo a Proveedores	3.500,00	3,0%
Otras Cuentas por Cobrar	2.064,51	1,8%
<b>Inventarios</b>	<b>50.434,53</b>	<b>43,7%</b>
Inventario de Materia Prima	13.800,65	12,0%
Inventario de Producto Terminado	36.633,88	31,7%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>80.711,07</b>	<b>69,9%</b>
<b>Propiedad Planta y Equipo neto</b>	<b>24.423,52</b>	<b>21,2%</b>
<b>Otros Activos</b>	<b>10.327,90</b>	<b>8,9%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>115.462,49</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>151.775,87</b>	<b>131,5%</b>
Proveedores por Pagar	21.527,43	18,6%
Obligaciones con empleados	3.777,30	3,3%
Obligaciones con el IESS	1.141,13	1,0%
Beneficios Sociales	1.978,83	1,7%
Impuestos por Pagar	1.142,23	1,0%
Empresas Relacionados	791,18	0,7%
Otras cuentas por Pagar	121.424,39	105,2%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>151.775,87</b>	<b>131,5%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>151.775,87</b>	
<b>PATRIMONIO</b>		
Aportes de Capital	200,00	0,17%
Deficit del Ejercicio	(36.513,38)	-31,62%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>(36.313,38)</b>	<b>-31,5%</b>
<b>Total PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>115.462,49</b>	<b>100%</b>

**Desglose del rubro Propiedad Planta y Equipo Neto**

	<b>AÑO 2010</b>
Propiedad Planta y Equipo	\$ 26.115,06
(-) Dep Propiedad Planta y Equipo	<u>\$ 1.691,54</u>
<b>Propiedad Planta y Equipo neto</b>	<b>\$ 24.423,52</b>

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

*Nota: El Balance General será analizando verticalmente, es decir en base a porcentajes de participación de los diferentes rubros respecto al activo total, puesto que como lo hemos mencionado anteriormente la empresa es nueva, y su actividad económica la inició el agosto de 2010, y los periodos para el análisis han sido tomados de la siguiente forma: Año 2010: ago /10 – dic/2010.*



- **Análisis del Estado de Situación Financiera 2010**

El Estado de Situación Financiera de la Empresa La Fortaleza S.A. al 31 de diciembre del año 2010, refleja pérdida por \$ 36.313,38, debido a que en sus activos, las Cuentas por Cobrar tiene un valor representativo lo que significa que no cumple con sus políticas de crédito establecidas, y esto provoca baja liquidez a la empresa.

En el análisis de los inventarios existe excesivo stock de productos terminados, lo que incide en que la empresa no obtenga mayores ingresos en los productos fabricados.

Al analizar las cuentas de Pasivo se observa que las Cuentas por Pagar tienen valor significativo, debido a que la empresa no tiene liquidez.

En resumen se observa que la empresa no lleva una correcta gestión financiera.

**Tabla 2.6**

**LA FORTALEZA S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1 DE AGOSTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010  
EXPRESADO EN DOLARES**

		<b>2010</b>	
	Ventas	\$ 21.249,54	100%
menos	Costo De Ventas	36.264,06	171%
	<b>Perdida Bruta en Ventas</b>	<b>(15.014,52)</b>	<b>-71%</b>
menos	Gasto de Ventas	4.468,89	21%
menos	Gasto de Administración	16.632,80	78%
	<b>Perdida Operacional</b>	<b>(36.116,21)</b>	<b>-170%</b>
mas	Ingresos Financieros y No Operacionales	825,24	4%
menos	Gastos Financieros y No Operacionales	1.222,41	6%
	<b>Perdida del Ejercicio</b>	<b>(36.513,38)</b>	<b>-172%</b>

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

**Nota:** El Estado de Pérdidas y Ganancias será analizando verticalmente, es decir en base a porcentajes de participación de los diferentes rubros respecto al Ingreso, puesto que como lo hemos mencionado anteriormente la empresa es nueva, y su actividad económica la inició el agosto de 2010, y los periodos para el análisis han sido tomados de la siguiente forma: Año 2010: ago/10 – dic/2010.

- **Análisis Estado de Resultados año 2010**

“El Estado de Resultados, que también se conoce como de Pérdidas y Ganancias, presenta los resultados de las operaciones de negocios durante un periodo específico, como un trimestre o un año. Resume los ingresos generados y los gastos que la empresa incurrió durante un periodo contable.”<sup>19</sup>

Podemos observar que en el año 2010 la empresa obtuvo pérdidas por \$ 36.513,88, debido a que los costos fueron superiores al precio de venta, el costo de ventas con relación a las ventas alcanzadas representa el 171%, debido a que los costos son muy altos, ya que esta empresa utiliza mucha cantidad de mano de obra en la producción y además existe un exceso de desperdicios.

Los gastos de venta representan el 21%, ya que se ha detectado excesos en los siguientes rubros: sueldos y salarios, alimentación, consumo de combustible, como los más importantes.

Los Gastos de administración y Generales representan el 78% del total de las ventas netas, ya que se han detectado excesos en los siguientes rubros: honorarios profesionales y notarios.

Los Gastos Financieros representan el 6% de las ventas totales, que es un valor razonable.

En General el exceso radica en el costo de ventas como lo mencionamos anteriormente, que existe una cuantiosa cantidad de mano de obra y poca tecnificación en la producción.

---

<sup>19</sup> Scott Besley /Eugene F.Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, 14va edición, pg. 41

**Tabla 2.7**

**LA FORTALEZA S.A.  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE AGOSTO DE 2011  
EXPRESADO EN DOLARES**

	<b>2011</b>	
<b>ACTIVO</b>		
<b>Efectivo y sus equivalentes</b>	(2.260,85)	<b>-1,5%</b>
<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>61.862,59</b>	<b>42,1%</b>
Cientes PADS	26.397,25	18,0%
Cientes Textiles	1.636,74	1,1%
Empresas Relacionadas	19.782,20	13,5%
Anticipo a Proveedores	7.069,20	4,8%
Otras Cuentas por Cobrar	6.812,20	4,6%
<b>Inventarios</b>	<b>40.494,06</b>	<b>27,5%</b>
Inventario de Materia Prima	15.564,41	10,6%
Inventario de Producto Terminado	24.929,65	17,0%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>100.095,80</b>	<b>68,1%</b>
<b>Propiedad Planta y Equipo neto</b>	<b>22.646,44</b>	<b>15,4%</b>
<b>Otros Activos</b>	<b>24.296,46</b>	<b>16,5%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>147.038,70</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>167.450,10</b>	<b>113,9%</b>
Proveedores por Pagar	22.600,80	15,4%
Obligaciones con empleados	303,33	0,2%
Obligaciones con el IESS	3.674,99	2,5%
Beneficios Sociales	10.026,42	6,8%
Impuestos por Pagar	3.541,11	2,4%
Empresas Relacionados	291,18	0,2%
Otras cuentas por Pagar	127.012,27	86,4%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>167.450,10</b>	<b>113,9%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>167.450,10</b>	
<b>PATRIMONIO</b>		
Aportes de Capital	11.315,53	7,7%
Utilidad del ejercicio	4.786,45	3,3%
Déficit de ejercicios anteriores	(36.513,38)	-24,8%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>(20.411,40)</b>	<b>-13,9%</b>
<b>Total PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>147.038,70</b>	<b>100%</b>

**Desglose del rubro Propiedad Planta y Equipo Neto**

	<b>AÑO 2011</b>
Propiedad Planta y Equipo	26.270,06
(-) Dep Propiedad Planta y Equipo	3.623,62
<b>Propiedad Planta y Equipo neto</b>	<b>\$ 22.646,44</b>

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

***Nota:** El Balance General será analizando verticalmente, es decir en base a porcentajes de participación de los diferentes rubros respecto al activo total, puesto que como lo hemos mencionado anteriormente la empresa es nueva, y su actividad económica la inició el agosto de 2010, y los periodos para el análisis han sido tomados de la siguiente forma: Año 2011: Ene/2011 - Ago/2011.*

- **Análisis del Estado de Situación Financiera año 2011**

El Estado de Situación Financiera de la Empresa La Fortaleza S.A. al 31 de agosto de 2011, refleja pérdida acumulada por \$ 31.726,93, debido a que la empresa no tiene liquidez, pues no puede recuperar su Cartera de Crédito vencida, este rubro es considerable ya que representa el 42,1% del total de los activos

En el análisis de los inventarios en el año 2011 se ha disminuido, comparado con el año 2010, pero de igual forma existe excesivo stock de productos terminados, lo que incide en que la empresa no obtenga mayores ingresos en los productos fabricados.

En los activos fijos en el año 2011 la empresa no ha realizado inversiones en maquinaria, debido a que la empresa es de función social, por lo tanto utiliza mayor mano de obra.

Al analizar las cuentas de Pasivo se observa que las Cuentas por Pagar al igual que el año anterior tienen valor significativo, debido a que la empresa no tiene liquidez, pues el departamento de Cobranzas no cumple con la política de crédito establecida, ya que le empresa realiza con sus clientes cruce de cuentas con la Florícola Mosflor.

En resumen se observa que la empresa no lleva una correcta gestión financiera.

**Tabla 2.8**

**LA FORTALEZA S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE AGOSTO DE 2011  
EXPRESADO EN DOLARES**

		<b>2011</b>	
	Ventas	25.954,94	100%
menos	Costo De Ventas	16.096,46	62,02%
	<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>9.858,48</b>	<b>37,98%</b>
menos	Gasto de Ventas	569,67	2,19%
menos	Gasto de Administración	1.927,70	7,43%
	<b>Utilidad Operacional</b>	<b>7.361,11</b>	<b>28,36%</b>
mas	Ingresos Financieros y No Operacionales	216,90	0,84%
menos	Gastos Financieros y No Operacionales	69,86	0,27%
	<b>Utilidad del Ejercicio antes de Participacion e Impuestos</b>	<b>7.508,15</b>	<b>28,93%</b>
menos	15% Participación Trabajadores	1.126,22	4,34%
	<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>6.381,93</b>	<b>24,59%</b>
menos	25% Impuesto a la Renta	1.595,48	6,15%
	<b>Utilidad del Periodo</b>	<b>4.786,45</b>	<b>18,44%</b>

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

***Nota:** El Estado de Pérdidas y Ganancias será analizando verticalmente, es decir en base a porcentajes de participación de los diferentes rubros respecto al Ingreso, puesto que como lo hemos mencionado anteriormente la empresa es nueva, y su actividad económica la inició el agosto de 2010, y los periodos para el análisis han sido tomados de la siguiente forma: Año 2011: Ene/2011 - Ago/2011.*

- **Análisis Estado de Resultados año 2011**

En el año 2011 La Fortaleza S.A. obtuvo utilidad por \$ 4.786,45, debido a que se redujo sustancialmente el costo de ventas principalmente en la utilización de mano de obra.

Los gastos de venta y administración también han disminuido en este año debido a que se ha realizado un estricto control de los gastos en estos departamentos, respecto del año 2010 se puede observar que la disminución de estos gastos ha sido muy representativa.

En General el mejor rendimiento que se ha reflejado en este año han sido consecuencia del cambio en la administración de la empresa, pues se han tomado las medidas correctivas para mejorar la situación de la empresa.

En conclusión la empresa debe analizar cada una de las cifras más significativas para hacer cualquier ajuste necesario en la gestión del periodo siguiente.

- **INDICADORES FINANCIEROS**

“El primer paso en un análisis financiero incluye una evaluación de las razones de la empresa. Las razones están diseñadas para mostrar las relaciones entre los rubros del estado financiero dentro de las empresas y entre las mismas.”<sup>20</sup>

### **RAZONES DE LIQUIDEZ**

“Un *activo líquido* es el que se puede convertir fácilmente en efectivo sin una pérdida significativa de su valor original. Convertir activos en efectivo, en especial activo circulante como inventarios y cuentas por cobrar, es el medio primario por el cual una empresa obtiene los fondos que necesita para pagar sus deudas. Por tanto, la “posición líquida” de una empresa tiene que ver con su capacidad para cumplir con sus obligaciones circulantes”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup>Scott Besley /Eugene F.Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, 14va edición.

<sup>21</sup><sup>21</sup> Scott Besley /Eugene F.Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, 14va edición.

- **Razón circulante o de Solvencia.**

IS=	Activo Corriente
	Pasivo Corriente

$$\text{INDICE DE SOLVENCIA 2010} = \frac{80.711,07}{151.775,87} = 0,53$$

En el año 2010 el índice de solvencia de la empresa FORTALEZA S.A. es del 0,53 lo cual sugiere, que si todos sus activos corrientes se liquidaran a su valor en libros, solo se pudiera cubrir el 53% de los pasivos corrientes.

$$\text{INDICE DE SOLVENCIA 2011} = \frac{106.057,33}{167.450,10} = 0,63$$

En el año 2011 el índice de solvencia de la empresa FORTALEZA S.A. es del 0,63 lo cual sugiere, que si todos sus activos corrientes se liquidaran a su valor en libros, solo se pudiera cubrir el 63% de los pasivos corrientes.

En general este índice es muy bajo respecto al promedio de la industria que es de 2, ya que los activos corrientes no logran cubrir las deudas de corto plazo y tampoco tener liquidez para el giro del negocio.

- **Razón del liquidez inmediata (prueba acida)**

IL=	Activo Corriente - Inven.
	Pasivo Corriente

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ 2010} = \frac{80.711,07 - 50.434,53}{151.775,87}$$

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ 2010} = \frac{30.276,54}{151.775,87} = 0,20$$

En el año 2010 el índice de liquidez inmediata de la FORTALEZA S.A. es de 0,20 lo que indica que el activo corriente restando los inventarios no cubren las deudas de corto plazo, este índice es muy bajo respecto al promedio de la industria.

$$\begin{aligned} \text{INDICE DE LIQUIDEZ 2011} &= \frac{100.095,80 - 40.494,06}{167.450,10} \\ \text{INDICE DE LIQUIDEZ 2011} &= \frac{59.601,74}{167.450,10} = 0,36 \end{aligned}$$

En el año 2011 el índice de liquidez inmediata de la FORTALEZA S.A. es de 0,36 lo que indica que el activo corriente restando los inventarios no cubren las deudas de corto plazo, este índice es muy bajo respecto al promedio de la industria que es de 1,5.

En general el índice de liquidez de la empresa es muy bajo a pesar de a ver mejorado en el año 2011 respecto al 2010 de 0,20 al 0,36, puesto que todo el financiamiento que tiene la empresa es a corto plazo.

#### **RAZONES DE ADMINISTRACION DE DEUDAS – Apalancamiento Financiero**

“Préstamos que afectan la tasa de rendimiento esperada que obtienen los accionistas, como los intereses sobre la deuda son deducibles de impuestos, mientras que los dividendos no, por esa razón pagar intereses disminuye la deuda fiscal de la empresa, si todo lo demás se mantiene constante, por otra parte la tasa que una empresa gana de sus inversiones en activos por lo general es diferente a la tasa que obtiene de préstamos.”<sup>22</sup>

- **Margen de Utilidad Neta**

“Mide la utilidad por cada unidad monetaria de ventas y se calcula al dividir la utilidad neta entre las ventas.”<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Scott Besley /Eugene F.Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, 14va edición, pg56

<sup>23</sup> Scott Besley /Eugene F.Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, 14va edición, pg59

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta 2011} = \frac{4786,45}{25954,94}$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta 2011} = \frac{0,18441367}{18\%}$$

En el año 2011 el margen de utilidad neta que obtendrá es del 18%, es decir por cada dólar que La Fortaleza vende obtiene 0,18 centavos de utilidad, lo cual es bastante aceptable, ya que en el año 2010 la empresa obtuvo pérdida.

- **Estructura Financiera**

La estructura financiera indicada refleja la política de financiación que la empresa tenía en ese momento.

	<b>Al 31/12/2010</b>	<b>%</b>	<b>Al 31/08/11</b>	<b>%</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	151.775,87	131%	167.450,10	114%
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	-	0%	-	0%
<b>Patrimonio</b>	- 36.313,38	-31%	- 20.411,40	-14%
	<b>115.462,49</b>	<b>100%</b>	<b>147.038,70</b>	<b>100%</b>

Tomando una política sana de financiamiento el pasivo corriente no debe ir más allá del 50%, y el capital contable no debe ser menor al 30%, pero en el caso de la Fortaleza S.A. observamos que el financiamiento del pasivo corriente es del 131% lo cual es demasiado excesivo y el patrimonio participa en un (30) % que es un porcentaje mucho menor al que mencionamos que sería el más adecuado.



# **CAPITULO**

# **TRES**

## IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE LOS PROBLEMAS

### 3.1 FILOSOFIA DE LA EMPRESA “LA FORTALEZA”

La filosofía de la empresa es la forma de pensar oficial de la organización. Para establecerla se deben analizar tres elementos fundamentales que indican a donde se dirige la organización, por qué se dirige allá y qué es lo que la inclina en esa dirección. Estos tres elementos son:

- La misión
- La visión
- Los valores

“La planeación estratégica inicia con la definición de la misión y visión (en algunos casos es la visión, en otras la misión). En seguida se verifica la congruencia de éstas con los valores de la organización. El cumplimiento de los objetivos de la organización hará posible el logro de los tres elementos. El resultado es el fortalecimiento o la generación de una o varias ventajas competitivas.”<sup>24</sup>

### 3.2 Principios corporativos

“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”<sup>25</sup>

Los principios de una corporación no son parte de la VISIÓN, como tampoco de la MISIÓN. En cambio, con el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando definimos la misión y la visión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias.

Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios ni valores. Por ello en un proceso de planeación estratégica, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos.

---

<sup>24</sup> ITESM, Administración por directrices, pg. 92

<sup>25</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia estratégica, planeación y gestión, 5ta edición, pg. 20

Los principios corporativos de LA FORTALEZA S.A. son los siguientes:

### **1. *La Calidad***

La calidad en LA FORTALEZA S.A. es una manera de vivir una norma de conducta, un valor, un comportamiento, es el reto diario y permanente.

- Calidad en los insumos y productos
- Calidad en la relación humana.

### **2. *La productividad***

“La productividad es condición para la permanencia y el crecimiento de una empresa que si no logra estándares de eficiencia y eficacia, está seriamente amenazada. Las empresas exitosas son solamente productivas”<sup>26</sup>

LA FORTALEZA S.A. seguirá alcanzando niveles óptimos de productividad que aseguren su desarrollo y el cumplimiento de sus responsabilidades.

### **3. *La Competitividad***

“El éxito de una empresa se mide en el mercado. La competitividad exige conocimiento del mercado, alto estándares de calidad, conocimientos y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente y de un compromiso integral con la excelencia en el servicio.”<sup>27</sup>

LA FORTALEZA S.A., tiene que conseguir un nicho de mercado más amplio del que ahora posee, para llegar a tener el liderazgo en el mercado y ofertar un excelente producto.

### **4. *Conocimiento del Entorno***

La dinámica de la sociedad y el compromiso de LA FORTALEZA S.A. con la innovación y el cambio exigen un conocimiento permanente del entorno político, social, económico, tecnológico y de la competencia con el fin de anticiparse a cambios en el contexto.

---

<sup>26</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia estratégica, planeación y gestión, 5ta edición, pg. 91

<sup>27</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia estratégica, planeación y gestión, 5ta edición, pg. 92

### **3.3. Valores Institucionales**

“Los valores son todo lo útil, deseable o admirable para una persona, familia, grupo, organización, región o país. Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y que se defienden.”<sup>28</sup>

Los valores personales son una creencia fuerte en una forma de conducta personal que prefiere la sociedad. Los valores organizacionales condicionan el comportamiento de la empresa, ya que determinan modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo con lo que se considera importante. Compartir estos sentimientos con el resto de la organización y premiar ciertos comportamientos demuestra cuales son los valores, aunque algunas veces se encuentren codificados dentro de las políticas. En ocasiones para descubrir los valores reales es necesario observar comportamientos, historias, héroes de la compañía, decisiones, qué se premia y se castiga. Para descodificar todo esto, es decir, explorar el sistema de valores (lo que normalmente es difícil) se parte de un examen de los valores personales y luego, en una visión de conjunto, entender los valores del grupo, que se pueden estratificar por niveles (de dirección, de gerencia, de operarios). Del conjunto de valores de los grupos resaltan valores comunes a la mayoría de éstos, que son los de la organización.

La conducta de todos y cada uno de los miembros que conforman LA FORTALEZA S.A., se mantendrá bajo el código de los valores institucionales que se describen a continuación.

#### **MATRIZ AXIOLOGICA DE LOS VALORES DE LA EMPRESA**

“La Matriz Axiológica es un ejercicio de alta gerencia, representado a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo (Valores vs. Grupos de Referencia), que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de una organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.”<sup>29</sup>

La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores.

Para elaborar una matriz axiológica cada compañía en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir:

---

<sup>28</sup> Aceves Ramos Víctor Daniel, Dirección estratégica, 2004, pg.103

<sup>29</sup> Jorge Isaac Agudelo Gutierrez , Administración Estratégica de Mercado

- a) Los valores corporativos: Es decir, debe establecer cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
- b) Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la Empresa. Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupo de referencia: El Estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, etc. Con ellos la organización interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción debe estar regida por un valor corporativo. Por ejemplo:

<b>GRUPO DE REFERENCIA</b>	<b>PRINCIPIOS</b>
ESTADO	PAGO OPORTUNO DE IMPUESTOS.
SOCIEDAD	RESPONSABILIDAD SOCIAL
CLIENTE	NEGOCIOS TRANSPARENTES
COLABORADOR	RESPETO – PARTICIPACIÓN
ACCIONISTA	RENTABILIDAD JUSTA
EMPRESA	REGLAS CLARAS – HONESTIDAD

- c) Una vez definidos los valores corporativos e identificados los grupos de interés debe procederse a la elaboración de la matriz en la cual se buscará horizontalmente, identificar los valores que a cada uno de ellos compete.
- d) Realizada la matriz, esta servirá de base para la formulación de los valores corporativo

**Tabla 3.1.**

**Matriz Axiológica**

Valores \ Grupos de Ref.	Trabajadores	Accionistas	Provedores	Clientes	Competidores	Estado
Respeto	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X		X
Lealtad	X	X				X
Puntualidad	X			X		X
Responsabilidad	X	X		X		X

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

LA FORTALEZA S.A., debe fundamentar sus actividades en cinco valores importantes que son:

**RESPETO**

“La palabra respeto viene de la palabra latina “respectus”, que significa atención. Es hacer manifestaciones de acatamiento, por cortesía. Es cuidar de los intereses, derechos, espacios, tiempos que son del otro y que uno también tiene. Es cuidar de las cosas que uno comparte con otro, que no son propias.”<sup>30</sup>

En la empresa debe existir respeto para con todos los que la rodean para crear un ambiente laboral favorable.

***Respeto con los Trabajadores***

Respetar a cada uno de los trabajadores que conforman la empresa, lleva a realizar trabajos en equipo y contar con personas que tienen iniciativa y creatividad.

***Respeto con los Accionistas***

Los accionistas son los dueños de la empresa, es decir aquellos que están brindando la fuente de trabajo, es por esto que se merecen respeto de parte de todos los que conforman la empresa.

<sup>30</sup><http://html.rincondelvago.com/el-respeto.html>

### ***Respeto con los Proveedores***

Los proveedores son las empresas o personas que proporcionan a la empresa la materia prima y suministros para el desarrollo eficaz de la misma, es por esto que debemos respetar lo que ellos hacen y proveen a la FORTALEZA S.A.

### ***Respeto con los Clientes***

Los clientes son la razón de ser de la empresa, si no los respetamos la empresa puede perderlos ocasionando grandes pérdidas.

### ***Respeto con los Competidores***

Pese a que la competencia es una amenaza para la empresa, se debe respetarla porque ellos nos incentivan indirectamente a ser mejores cada día.

### ***Respeto con el Estado***

Se debe respetar al Estado por cuanto es aquel que establece las leyes que rigen a la empresa privada.

## **HONESTIDAD**

“La palabra HONESTIDAD es una de las más bonitas del mundo. Cuando una persona es honesta todo el mundo confía en esa persona, a diferencia de una persona que es mentirosa a la que nadie quiere ni comparte.”<sup>31</sup>

La honestidad se demuestra con el cumplimiento de su trabajo en cualquiera de sus fases por lo cual esta debe existir en toda la empresa. La honestidad la demuestra y la promueve para consigo mismo, para con los demás. Es un valor que se demuestra con la práctica diaria.

### ***Honestidad con los Trabajadores***

Se debe ser honesto con los trabajadores en cumplir todos los derechos que ellos tienen para que cumplan con sus obligaciones.

### ***Honestidad con los Accionistas***

Ser honestos con los accionistas porque ellos son dueños del patrimonio de la empresa y se debe dar cuentas de su utilización y manejo empresarial.

---

<sup>31</sup><http://www.psicopedagogia.com/definicion/honestidad>

### ***Honestidad con los Proveedores***

Los proveedores se merecen honestidad de parte de la empresa porque ellos entregan materia prima, como el papel, cartón y otros insumos que sirven para el proceso productivo de la empresa.

### ***Honestidad con los clientes***

Los clientes son los que requieren el producto de la compañía y por eso se deben indicar con honestidad lo que realmente pasa con sus pedidos e informarles la fecha de entrega exacta.

### ***Honestidad con el Estado***

El Estado recauda los impuestos que todos pagamos por dar servicios a la comunidad por lo que la empresa debe cumplir con estas obligaciones, siendo honestos y cumplidos en los pagos.

## **LEALTAD**

“Exige de una persona que acepte los vínculos implícitos en su adhesión a otras, ya se trate de amigos, de familiares, o de compañeros de trabajo o estudio. También, exactitud en el cumplimiento de los compromisos inherentes a tal adhesión.”<sup>32</sup>

En la empresa debe existir lealtad en el ejercicio de las funciones de cada uno de los colaboradores para que exista integridad de la información que se genera en la misma y transparencia en la gestión administrativa.

### **Lealtad con los Trabajadores**

Ser leal con los trabajadores porque cada uno de ellos maneja información de la compañía que no puede ser revelada fuera de ella.

### ***Lealtad con los Accionistas***

Ser leales con los dueños de la empresa porque ellos están poniendo confianza en cada uno de los integrantes de la empresa al dar una fuente de trabajo.

### ***Lealtad con el Estado***

La empresa cumple con toda la normativa vigente, al hacer esto está siendo leal con el Estado.

---

<sup>32</sup> <http://www.asde.scouts-es.net/gs284/diccionario/e-l.html>



## **PUNTUALIDAD**

“¿Qué significa ser puntual? Conforme al diccionario, la definición comprende lo siguiente: "Pronto, diligente, exacto en la ejecución de las cosas; especialmente se dice de lo que se cumple a la hora o plazo convenido." Es sentir respeto por los demás cumpliendo con cada compromiso contraído en la hora que se ha determinado. La persona puntual se gana la confianza de los demás, no así los que no lo son.”<sup>33</sup>

### ***Puntualidad con los Trabajadores***

La puntualidad debe existir en la empresa con lo referente al cumplimiento de los horarios de entrada, salida y almuerzo con el fin de no perjudicar a los trabajadores ni a la empresa en las horas de trabajo.

Si la empresa desea que los trabajadores cumplan con sus obligaciones, entonces esta tiene que ser puntual en los pagos porque todos nos merecemos respeto.

### ***Puntualidad con los Clientes***

Ser puntuales con los clientes porque ellos necesitan las láminas de cartón corrugado (PADS) que le ofrece la empresa, ya que el cartón constituye el elemento fundamental para la exportación de flores.

### ***Puntualidad con el Estado***

Ser puntuales con el Estado en todas las obligaciones para con el mismo, puesto que así la empresa se evita multas y sanciones.

## **RESPONSABILIDAD**

“La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.”<sup>34</sup>

### ***Responsable con los trabajadores***

Ser responsables con los trabajadores porque cada uno de ellos son un pilar fundamental para la empresa.

---

<sup>33</sup> <http://www.maran-ata.net/exalt-esp/conciencia/puntualidad.htm>

<sup>34</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad>

### ***Responsable con los Accionistas***

Ser responsable con los accionistas de la empresa, al momento de presentar los informes a la Junta Directiva.

### ***Responsable con los clientes***

Ser responsable con los clientes para entregarles un producto de calidad.

### ***Responsable con el Estado***

Ser responsable con el Estado en el pago de los tributos.

## **3.4. Visión**

“La visión es el resultado de nuestros sueños en acción: nos dice a dónde queremos llegar.”<sup>35</sup> En las empresas, la visión es el sueño de la alta administración, la idea de la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 10 o 15 años. Se centra en los fines y no en los medios. Para la visión lo importante es el punto a donde se quiere llegar, no cómo llegar ahí.

La visión debe ser idealista, positiva, completa y detallada. Debe tener un alcance de forma que todos en la empresa conozcan cuál será su contribución para conseguirla.

Además, debe transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización. Debe plantear un reto y justificar el esfuerzo. “La visión de futuro proporciona una dirección hacia cual la organización deberá moverse y la energía para realizar el movimiento.”<sup>36</sup>

La visión es más que un simple plan para el futuro, ya que incorpora la creencia que es posible influir y cambiar ciertos aspectos del porvenir con las decisiones del presente para llegar a ese ideal soñado. Aquellas personas, familias, empresas, organizaciones o países que tengan una visión débil o que carezcan de ella probablemente no tendrán éxito, ya que la fuerza de la visión, su “energía” es determinante para el éxito.

La visión de LA FORTALEZA S.A. es la siguiente

:

---

<sup>35</sup> Joel Barker “El poder de una visión” (película) 1990.

<sup>36</sup> Aceves Ramos Víctor Daniel, Dirección estratégica, 2004, pg.101

***“Lograr el bienestar económico de personas de escasos recursos, brindándoles la oportunidad de trabajar para asegurar un ingreso digno.  
Ser útiles y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus familias y del país.”***

### **Análisis de la visión de LA FORTALEZA S.A.**

La empresa enfoca su visión en el bienestar social de sus trabajadores, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida y brindándoles un ingreso digno, más no en mantenerse o liderar el mercado con los productos que comercializa.

La empresa no se ha planteado los objetivos que desea alcanzar dentro de un periodo de tiempo específico, por lo tanto la visión está mal formulada por todos lo que hemos mencionado anteriormente.

### **3.5. Misión**

“La misión describe el propósito de la empresa, esto es, *su razón de ser*. Además, se determina en qué negocios participará y en cuáles no, a que mercados servirá, cómo se administrará y como crecerá la compañía.”<sup>37</sup>

Para formular la misión se requiere una definición clara de cuál es el negocio de la empresa (o cuál planea que sea), expuesta en una declaración concisa del propósito por el que fue creada la empresa, cuál es el vacío que intenta llenar en la sociedad y la economía.

Para formular la misión se da respuesta a cinco preguntas básicas:

1. ¿Qué funciones realiza la organización? ¿Qué es lo que en realidad hace? La organización debe contestar en términos de las necesidades del cliente que trata de satisfacer.
2. ¿Para qué lo hace? Una cosa es el producto en sí y otra la necesidad que se satisface con la adquisición del producto. Así si vende aguas frescas, lo que en realidad hace es mitigar la sed de los clientes.
3. ¿Por qué la organización hace lo que hace? ¿Cuál fue el motivo de su creación? Estas preguntas revelan la verdadera razón de ser de la organización.

---

<sup>37</sup> Aceves Ramos Víctor Daniel, Dirección estratégica, 2004, pg.98

4. ¿Cómo lo hace la organización? ¿De qué medios se vale para hacerlo? Esta respuesta apunta a la estrategia fundamental del negocio, como utilizar un servicio personalizado, precio bajo, innovación, etcétera.
5. ¿Para quién hará la organización lo que hace? De esta forma se define a qué segmento de mercado se dirige a la organización.

La declaración de la misión señala el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones. Por tanto, la misión identifica a la empresa con sus clientes y con su comunidad, de forma que lo que haga la distinga de las demás.

La misión de LA FORTALEZA S.A. es la siguiente:

***“Aplicar el concepto de responsabilidad social empresarial, al promover y desarrollar las actividades económicas de personas en situación de vulnerabilidad.  
Brindarles la oportunidad y los medios para producir y comercializar productos que cumplan estándares de calidad”***

#### **Análisis de la Misión de LA FORTALEZA S.A.**

La misión de LA FORTALEZA S.A. está enfocada netamente a beneficiar a las personas de escasos recursos económicos, pero no toma en cuenta la satisfacción que se debe brindar al cliente, ya que este es la prioridad para que la empresa mantenga e incremente sus ventas.

La empresa no ha tomado en cuenta para la formulación de la misión el cuidado del Medio Ambiente, tampoco hace referencia a que mercados van dirigidos los diferentes productos que comercializa.

Por otro lado, se puede ver que no está bien formulada porque no cumple con los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios.

### **3.6 Objetivos**

“Son las finalidades que se pretenden alcanzar con las acciones.”<sup>38</sup>

“Metas o logros que se pretenden conseguir en una empresa, y cuya medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado.”<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> [www.asde.scouts-es.net/gs284/diccionario/m-r.html](http://www.asde.scouts-es.net/gs284/diccionario/m-r.html)

Son las **guías que le dan direccionalidad a la empresa**, describen el futuro deseado, de allí que tengan una relación estrecha con la visión de la organización.

Como es una empresa de beneficio social tiene los siguientes objetivos:

- Generar mano de obra para personas de escasos recursos.
- Mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores.
- Desarrollar en cada trabajador un compromiso de trabajo basado en metas.
- Garantizar un trabajo estable y adecuado a sus capacidades.
- Organizar y administrar los recursos materiales y humanos a fin de producir productos de calidad.

### **Análisis de los Objetivos de LA FORTALEZA S.A.**

El 90% de los objetivos de la empresa están dirigidos solamente al beneficio social de los trabajadores, no toma en cuenta la rentabilidad que necesita la misma para mantenerse en el mercado comercializando su producto.

Por lo tanto, los objetivos se encuentran mal formulados ya que de inicio no se ha planteado un objetivo general, y los objetivos específicos no están direccionados de acuerdo a la visión.

### **3.7 Políticas**

“El término política se refiere a pautas, reglas, formas y práctica administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacía las metas fijadas. Las políticas se pueden considerar como elementos direccionadores para lograr las estrategias.”<sup>40</sup>

Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. “Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. ¿Por qué surge la necesidad de disponer de políticas? La organización o la empresa está constituida por personas. Estas personas, que ocupan las diferentes posiciones que se han establecido en la organización, deben desempeñar las funciones

---

<sup>39</sup> [www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html](http://www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html)

<sup>40</sup> <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/14164949-53.pdf>

que les han sido asignadas. Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo o de los objetivos que se ha fijado la empresa.”<sup>41</sup>

Al no existir ciertos guías generales de acción (políticas), cada persona tendería a resolver problemas o a tomar decisiones de acuerdo con su propio criterio.

LA FORTALEZA S.A. aplica las políticas que el Código de Trabajo establece en base a los trabajadores, más no tiene definidas las políticas que deben direccionar a las diferentes áreas de la empresa, por lo que es necesario formularlas para evitar problemas al momento de la toma de decisiones.

### 3.8 Análisis FODA

“El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos”.<sup>42</sup>

El **FODA** se representa a través de una matriz de doble entrada llamada **matriz FODA**, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

---

<sup>41</sup>[http://mazinger/lb/ciencias\\_químicas\\_y\\_farmaceúticas/johanseno/cap2/parte4.html](http://mazinger/lb/ciencias_químicas_y_farmaceúticas/johanseno/cap2/parte4.html)

<sup>42</sup><http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

**Tabla 3.2**

**MATRIZ FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen corporativa.</li> <li>2. Estructura organizacional.</li> <li>3. Comunicación y control gerencial.</li> <li>4. Lealtad y satisfacción del cliente</li> <li>5. Valor agregado al producto.</li> <li>6. Motivación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Factor social</li> <li>2. Factor tecnológico</li> <li>3. Factor competitivo</li> <li>4. Forma de entrega de los proveedores.</li> <li>5. Planificación del pedido de los proveedores.</li> <li>6. Atención personalizada al cliente</li> <li>7. Calidad del producto.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicación de planes estratégicos.</li> <li>2. Fuerza el Producto ni exclusividad.</li> <li>3. Bajo costo de distribución y ventas.</li> <li>4. Habilidad para competir con precios.</li> <li>5. Capacidad de Innovación.</li> <li>6. Nivel de tecnología utilizado en los productos.</li> <li>7. Intensidad de mano de obra en el producto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Factor político</li> <li>2. Alto precio respecto a la competencia.</li> <li>3. Demora en el tiempo de entrega</li> <li>4. Incumplimiento de los plazos de crédito por parte de los clientes.</li> <li>5. La competencia desleal.</li> </ol>

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

### **3.8.1. Análisis Interno**

#### **PCI (Perfil de Capacidad Interna)**

“El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que representa el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan operación corporativa”.<sup>43</sup>

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. Capacidad Directiva
2. Capacidad Competitiva
3. Capacidad Financiera
4. Capacidad Tecnológica
5. Capacidad de Talento Humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza y debilidad con la relación a su grado (A – M – B), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto – Medio – Bajo.

---

<sup>43</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia estratégica, planeación y gestión, 5ta edición, pg. 120



**Tabla 3.3**  
**MATRIZ DE IMPACTO INTERNO**

CAPACIDADES	Fortaleza			Debilidad			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>1. CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
1.1 Imagen Corporativa			X						X
1.2 Uso de planes estratégicos									
1.3 Flexibilidad con la estructura organizacional		X						X	
1.4 Comunicación y Control Gerencial	X						X		
<b>2. CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
2.1 Fuerza del Producto y Exclusividad				X			X		
2.2 Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
2.3 Bajo costo de Distribución y ventas				X				X	
<b>3. CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
3.1 Habilidad para competir con precios									
<b>4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
4.1 Capacidad de Innovación.				X			X		
4.2 Nivel de tecnología utilizado en los productos.					X		X		
4.3 Valor agregado al producto		X					X		
4.4 Intensidad de mano de obra en el producto				X			X		
<b>5. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>									
5.1 Motivación	X						X		

Fuente: LA FORTALEZA S.A.

Elaboración: Las Autoras

### 3.8.2. Análisis Externo:

#### **POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio).**

“El perfil de oportunidades y amenazas (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma”.<sup>44</sup>

“En un medio como en el que se mueven las empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios del gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura del mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos de una u otra compañía individualmente sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda la industria”.<sup>45</sup>

Los factores importantes que pueden tener un resultado de impacto positivo o negativo en una organización son: los económicos, políticos, competitivos, geográficos, sociales y tecnológicos, estos factores influyen tanto en las oportunidades como en las amenazas y tienen que ser considerados en el proceso de planeación y gestión empresarial, el análisis del entorno ayudará a la compañía a reaccionar oportunamente ante los factores externos.

“Una organización exitosa es aquella que dirige sus capacidades internas en forma tal que pueda satisfacer sus demandas externas. El 90% de la dinámica externa de una organización es superada por factores externos”.<sup>46</sup>

#### **Métodos de Análisis:**

##### **1. Examen del Medio – Auditoria Externa**

El medio se refiere a los factores que están fuera de la organización, es decir las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa, las fuerzas del medio se consideran “fijas” o “dadas”, las fuerzas importantes del medio están divididas en seis áreas claves, ellas son:

1. **“Factores Económicos.-** están relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

---

<sup>44</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia estratégica, planeación y gestión, 5ta edición, pg. 140

<sup>45</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia estratégica, planeación y gestión, 5ta edición, pg. 137

<sup>46</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia estratégica, planeación y gestión, 5ta edición, pg. 138

2. **Factores Políticos.-** se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.
3. **Factores Sociales.-** los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo seguridad, creencias, cultura).
4. **Factores Tecnológicos.-** los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
5. **Factores Competitivos.-** los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.”<sup>47</sup>.

El examen del medio es el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa.

En esta etapa inicial es necesario enumerar todos los eventos y tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía.

---

<sup>47</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia estratégica, planeación y gestión, 5ta edición, pg. 139

**Tabla 3.4**  
**MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO**

FACTORES	Oportunidades			Amenazas			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>MACROAMBIENTE</b>									
1. Factor político					X			X	
2. Factor social	X						X		
3. Factor tecnológico	X						X		
4. Factor competitivo	X						X		
<b>MICROAMBIENTE</b>		X						X	
<b>1. Proveedores</b>									
1.1 Forma de Entrega		X						X	
1.2 Planificación de Pedido		X						X	
<b>2. Clientes</b>									
2.1 Atención del personal	X						X		
2.2 Tiempo de entrega					X			X	
2.3 Calidad	X						X		
2.4 Forma de pago (clientes)					X		X		
<b>3. Competencia</b>				X			X		
<b>4. Precios</b>				X			X		

Fuente: LA FORTALEZA S.A.

Elaboración: Las Autoras

### 3.9 Estrategias FODA

“La **Matriz FODA**, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

1. **La Estrategia DA (Mini-Mini)** En general, el objetivo de la estrategia **DA** (Debilidades –vs– Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria.
2. **La Estrategia DO (Mini-Maxi)**. La segunda estrategia, **DO** (Debilidades –vs– Oportunidades), intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*. Una institución podría identificar oportunidades en el medioambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.
3. **La Estrategia FA (Maxi-Mini)**. Esta estrategia **FA** (Fortalezas –vs– Amenazas), se basa en las *fortalezas* de la institución que pueden copar con las *amenazas* del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas.
4. **La Estrategia FO (Maxi-Maxi)**. A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir aplicar siempre la estrategia **FO** (Fortalezas –vs– Oportunidades). Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.”<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup>[http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf)

**Tabla 3.5**  
**MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA**

<div> <div>INTERNAS</div> <div>EXTERNAS</div> </div>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Factor social 2. Factor tecnológico 3. Factor competitivo 4. Forma de entrega de los proveedores. 5. Planificación del pedido de los proveedores. 6. Atención personalizada al cliente 7. Calidad del producto.	1. Factor político 2. Alto precio respecto a la competencia. 3. Demora en el tiempo de entrega 4. Incumplimiento de los plazos de crédito por parte de los clientes. 5. La competencia desleal.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO (Maxi - Maxi)	ESTRATEGIAS FA (Maxi - Mini)
1. Imagen corporativa. 2. Estructura organizacional. 3. Comunicación y control gerencial. 4. Lealtad y satisfacción del cliente. 5. Valor agregado al producto. 6. Motivación.	1. F1 - O3 2. F2 - O6,O7 3. F3 - O1,O2,O3 4. F4, F6 - O6,O7 5. F5 - O2,O3	1. F1 - A5 2. F2 - A2, A5 3. F3, F4 - A4 4. F5, A2,A4,A5 5. F6, A3
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO (Mini - Maxi)	ESTRATEGIAS DA (Mini - Mini)
1. Aplicación de planes estratégicos. 2. Fuerza el Producto ni exclusividad. 3. Bajo costo de distribución y ventas. 4. Habilidad para competir con precios. 5. Capacidad de Innovación. 6. Nivel de tecnología utilizado en los productos. 7. Intensidad de mano de obra en el producto.	1. D1, D3,D4,D6 - O2 2. D2 - O2, O7 3. D5 - O2,O3 4. D7 - O2,O7	1. D1 - A2,A3,A4 2. D2, D3, D4 - A2 3. D6 , D7- A3

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

## **ESTRATEGIAS FO**

### **F1 – O3**

Expandir publicidad en los diferentes medios de comunicación.

### **F2 – O6, O7**

Redefinir las funciones de los empleados.

### **F3 – O1, O2, O3**

Elaborar un manual de control interno.

### **F4, F6 – O6, O7**

Contratar una institución que brinde el servicio de charlas motivacionales para el personal de la empresa.

### **F5 – O2, O3**

Adquisición de maquinaria adecuada para la producción de laminas de cartón corrugados (PADS)

## **ESTRATEGIAS FA**

### **F1 – A5**

Ofrecer a los clientes garantía en el producto comercializado.

### **F2 – A2, A5**

Mejorar el proceso de producción para minimizar el alto precio y la competencia desleal.

### **F3, F4 – A4**

Satisfacer al cliente ofertando un producto de calidad para minimizar el incumplimiento de los pagos por parte de los clientes.

### **F5 – A2, A4, A5**

Mejorar la presentación de la lámina de cartón corrugado (PAD) cambiando el diseño para minimizar los precios, el incumplimiento de los pagos y la competencia desleal.

## **F6 – A3**

Proporcionar un incentivo al desempeño de los obreros para minimizar la demora en el tiempo de entrega del producto.

## **ESTRATEGIAS DO**

### **D1, D3, D4, D6 – O2**

Mejoramiento del proceso de contabilidad y manejo de inventarios con la adquisición de un mejor sistema contable que le permita obtener la información para la toma de decisiones.

### **D2 – O2, O7**

Mejoramiento de la calidad del producto mediante la utilización de maquinaria con la tecnología adecuada para obtener un producto con exclusividad en el mercado.

### **D5 – O2, O3**

Mejoramiento de la presentación del producto mediante la utilización de tecnología adecuada para ofertar a los clientes variedad de diseños.

### **D7 – O2, O7**

Sustituir la intensidad de mano de obra utilizada en la fabricación del producto de láminas de cartón corrugado (PADS), mediante la adquisición de maquinaria con la tecnología adecuada.

## **ESTRATEGIAS DA**

### **D1 – A2, A3, A4**

Establecer un plan estratégico en la FORTALEZA S.A. para minimizar el alto precio del producto, la demora en el tiempo de entrega y el incumplimiento de pago de los clientes.

### **D2, D3, D4 – A2**

Incentivar a los clientes con descuentos en las compras que realicen en cantidades considerables y al mismo tiempo si su pago lo efectúan en el menor tiempo del convenido entre las partes.



## D6, D7 – A3

Implementar tecnología para minimizar la intensidad de mano de obra y la demora en el tiempo de entrega.

### 3.10. Análisis de vulnerabilidad

1. Identificación de los puntales.
2. Conversión de los puntales en amenazas.
3. Definición de la consecuencia si ocurre la amenaza.
4. Calificar el impacto de esa ocurrencia 0-10.
5. Estimar la probabilidad de ocurrencia de esa amenaza 0-10.
6. Establecer la capacidad de reacción 0-10.
7. Calcular el grado de vulnerabilidad.
8. Ubicar los resultados en la Matriz de vulnerabilidad.

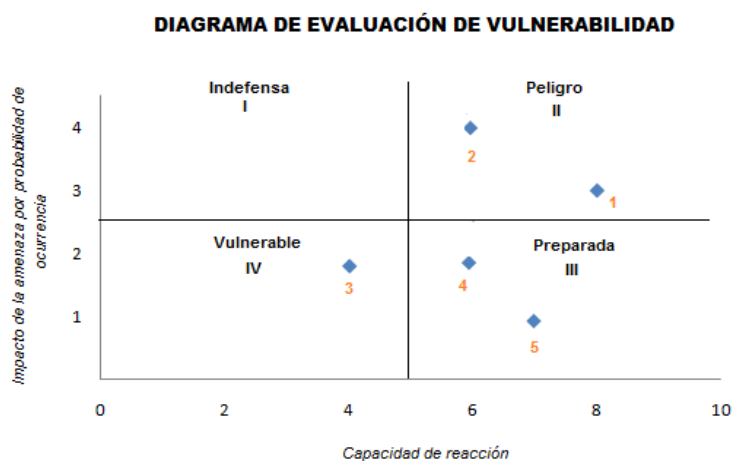
**Tabla 3.6**  
**Matriz de Vulnerabilidad**

Puntal	Amenaza	Consecuencia	0-10 Impacto	0-1 Probabilidad	0-10 Reacción	Grado de vulnerabilidad
1. Precios Competitivos	Alto precio respecto a la competencia	Disminución de rentabilidad	6	0,5	8	IV
2. Tecnología	Demora en el tiempo de entrega	Pérdida en la participación del mercado	7	0,6	6	II
3. Recuperación de Cuentas por Cobrar	Incumplimiento de los plazos de crédito por parte de los clientes	Falta de liquidez	6	0,3	4	III
4. Calidad del Producto	Competencia Desleal	Desconfianza de los clientes	4	0,6	6	IV
5. Impuestos	Factor Político	Pérdida de liquidez	3	0,4	7	III

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

**Grafico 3.1**



**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

### 3.11 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

“En el Método de Porter, la clave está en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa.”<sup>49</sup>



<sup>49</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia estratégica, planeación y gestión, 5ta edición, pg. 147

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

“El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.”<sup>50</sup>

### **Rivalidad entre los competidores**

“Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.”<sup>51</sup>

### **Poder de negociación de los proveedores**

“Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.”<sup>52</sup>

### **Poder de negociación de los compradores**

“Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.”<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup>[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

<sup>51</sup>[www.piramidedigital.com](http://www.piramidedigital.com)

<sup>52</sup>[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

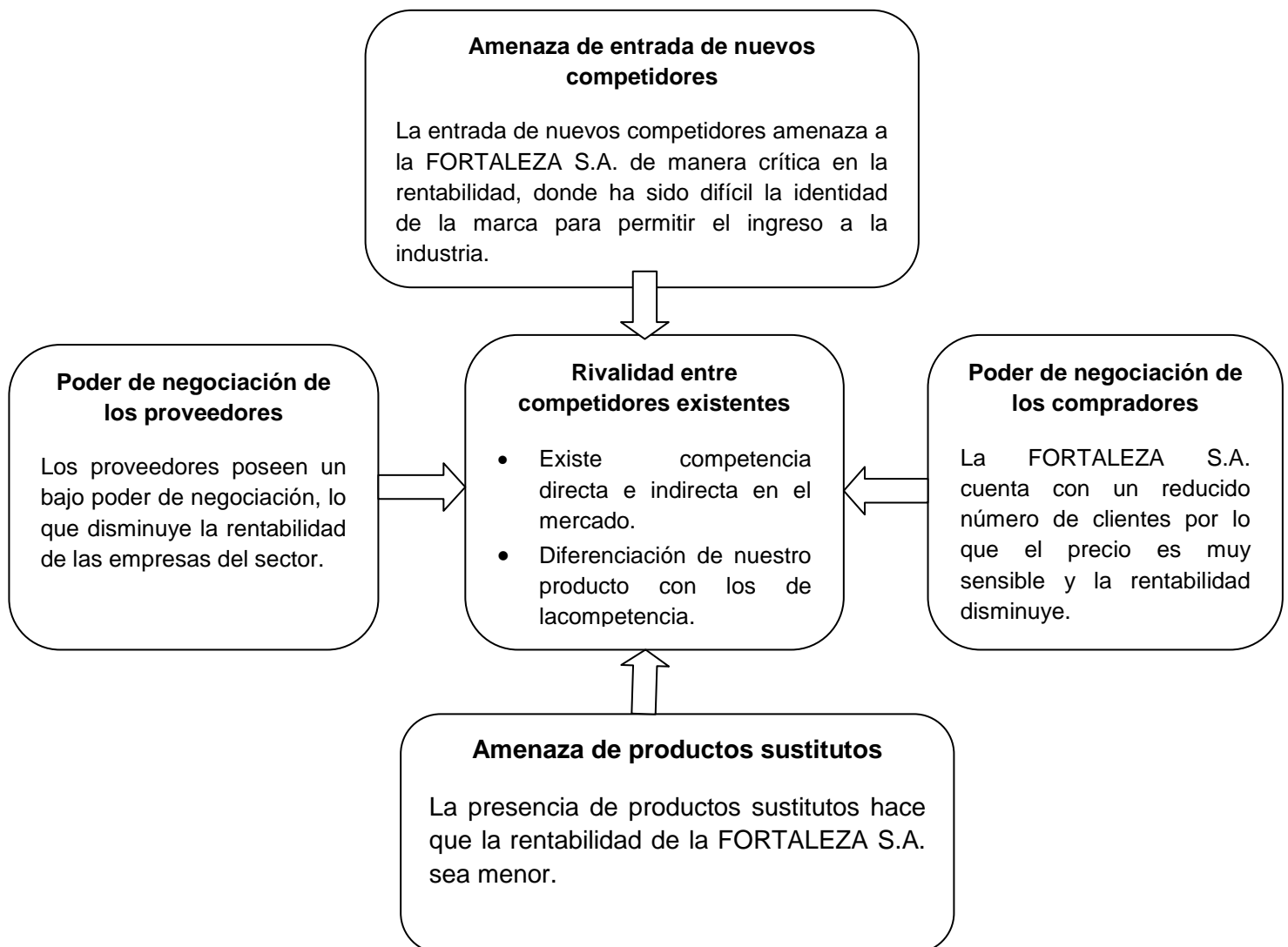
<sup>53</sup>[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

### Amenaza de ingreso de productos sustitutos

“Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.”<sup>54</sup>

El modelo de Porter aplicado a la FORTALEZA S.A.

Gráfico 3.2



Fuente: LA FORTALEZA S.A.

Elaboración: Las Autoras

<sup>54</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

# **CAPITULO**

## **CUATRO**

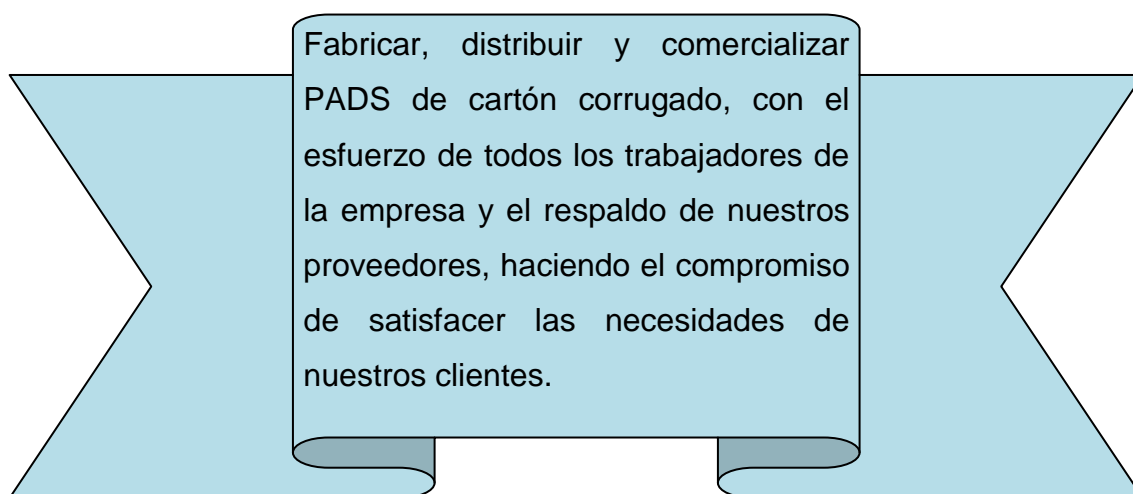
## PLAN DE ACCION PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD

### 4.1. Objetivos Corporativos

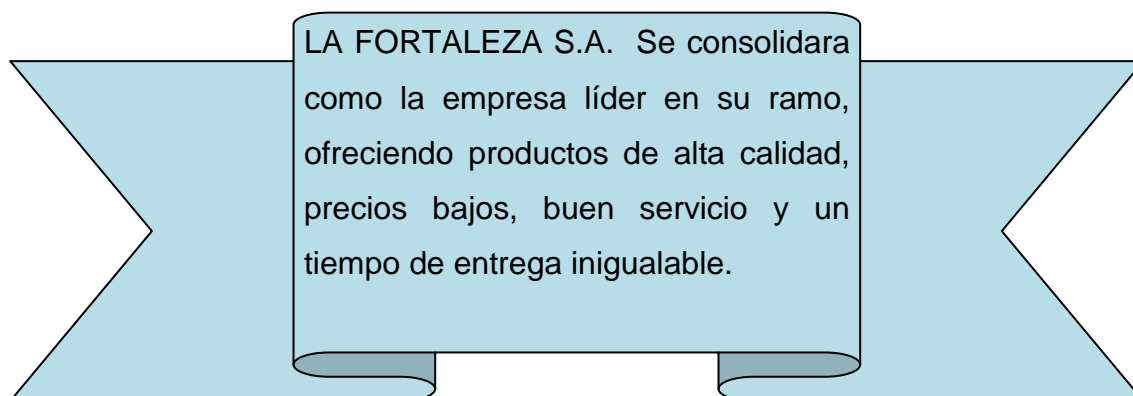
Objetivos Corporativos son los que permiten especificar los propósitos de la Organización e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en cuenta para que se puedan lograr, las metas, con el fin de colaborar al cumplimiento de la misión de la Institución.

### 4.2. Objetivos Corporativos LA FORTALEZA

#### Misión



#### Visión



## **Objetivos Corporativos**

- Cumplir con los compromisos adquiridos respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad.
- Demostrar responsabilidad social participando activamente en la mejora del bienestar de la comunidad.
- Proporcionar a los clientes, empleados y proveedores una excelente práctica, con innovación y mejora continua de oportunidades y trabajo en equipo.
- Aumentar el volumen de ventas.

### **4.2.1. Estructura Organizacional**

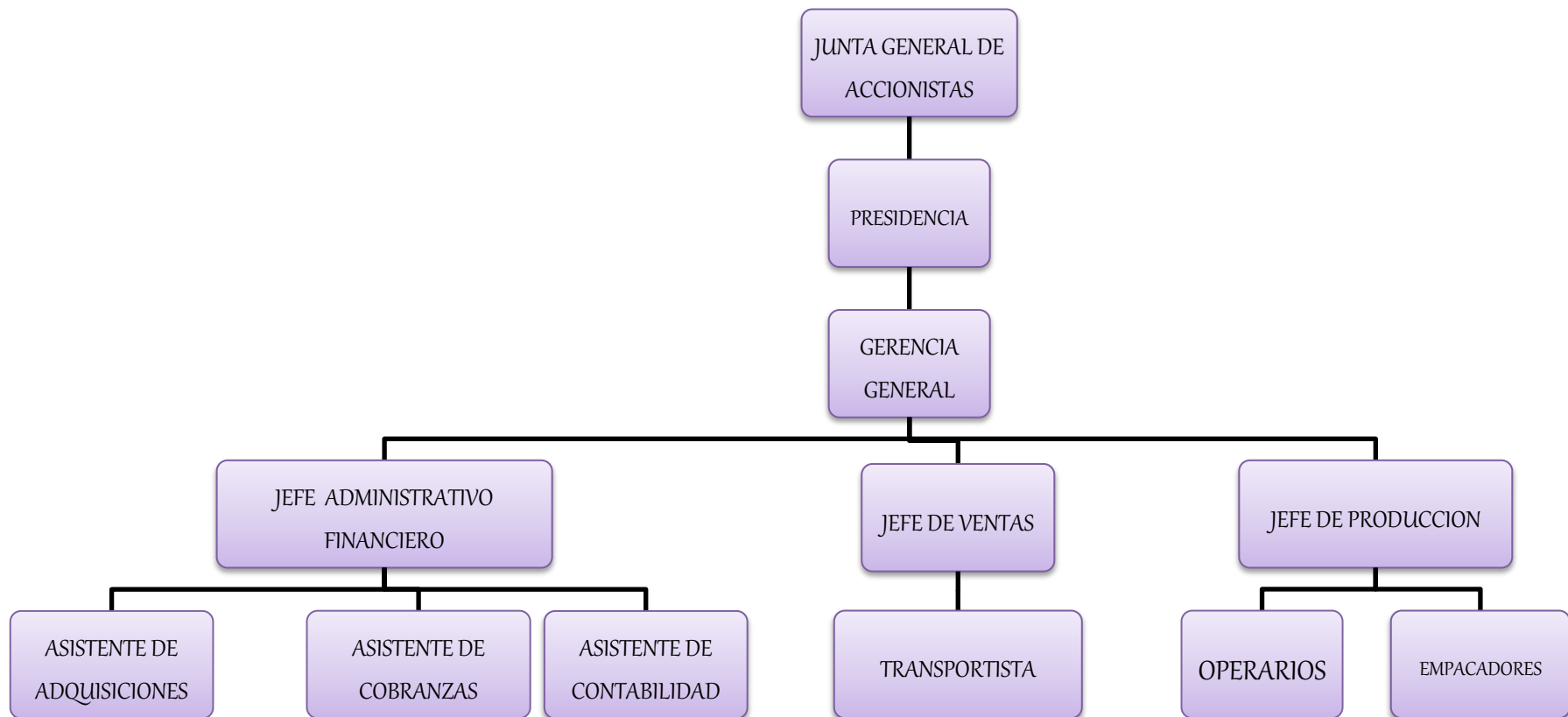
“La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.”<sup>55</sup>

LA FORTALEZA S.A. consolidara su estructura organizacional en una forma, ágil, flexible y profesional, orientada hacia el servicio al cliente, la rentabilidad, la productividad con un alto grado de capacidad de gestión y el control de resultados.

---

<sup>55</sup><http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>

**Gráfico 4.1.**



**Fuente:** La Fortaleza S.A.

**Elaboración:** Autoras



#### **4.2.2. Conocimiento del Mercado**

##### **Segmentación (Selección del mercado)**

El segmento está dirigido a la producción de flores en un 100% ya que es un producto exclusivo para empresas florícolas.

##### **Clientes (Posicionamiento en el mercado)**

El posicionamiento ante nuestros clientes es “mejor calidad al mejor precio”.

LA FORTALEZA S.A. se concentra en el proceso de elaboración de cada producto, asegurando un riguroso control de calidad a lo largo de las distintas etapas de producción (desde la obtención de las materias primas hasta la fabricación del mismo)

##### **Competencia:**

Los más grandes competidores son:

- CORRUCART CIA LTDA.
- CORRUempaQUE CIA LTDA.

Cada uno de ellos cubre la demanda de PADS ya que son empresas con trayectoria y tecnificadas.

##### **Proveedores**

LA FORTALEZA S.A. Seleccionara sus proveedores para mantener una alianza estratégica a largo plazo que ayude a:

- Reducir gastos generales en el proceso de compra.
- Habilidad de adquirir los insumos en forma oportuna y confiable.
- Obtener productos de alta calidad y que cumplan con las especificaciones exigidas.

#### **4.2.3. Desarrollo Tecnológico:**

El desarrollo tecnológico empresarial requiere: de conservación del conocimiento tecnológico adquirido, introducción de mejoras a su proceso productivo, y la generación e introducción de tecnologías avanzadas, en el caso de LA FORTALEZA S.A., es muy importante la aplicación

de tecnología para la producción de PADS, pues esta nos ayudará en la considerable disminución de costos para lograr mayor competitividad en el mercado.

Para lograr este desarrollo tecnológico, la empresa va a realizar la adquisición de una máquina para el corte del cartón.

#### **4.2.4. Servicio al Cliente**

Como parte del sistema de calidad LA FORTALEZA S.A. ha desarrollado una red de comunicación con sus clientes que le permite una atención oportuna, desarrollo de un programa de visitas para la identificación de necesidades, emisión de información permanente (estado de su pedido, diseño, programación de la producción, cupo de crédito, facturación, reclamos, entre otros), atención de requerimientos específicos, seguimientos y monitoreo permanente de despachos (desde el momento que sale de la planta hasta la entrega al cliente).

#### **4.2.5. Rentabilidad**

“Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable.”<sup>56</sup>

LA FORTALEZA S.A., espera obtener rendimientos en términos de productividad, eficiencia y eficacia.

**Productividad:** La empresa va a producir la mayor cantidad de producto terminado utilizando la menor cantidad de recursos (materias primas).

**Eficiencia:** Producir láminas de cartón corrugado en el menor tiempo posible, optimizando la utilización de recursos, para ofertar a los clientes un producto de calidad

**Eficacia:** La compañía para cumplir el objetivo de entrega de sus pedidos ha capacitado a sus empleados en la realización óptima de láminas de cartón corrugado (PADS) y así evitar retrasos que ocasionarían problemas a la institución con sus clientes.

#### **4.2.6. Desarrollo y gestión de talento humano**

La gestión del talento humano en LA FORTALEZA S.A. se basa en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de

---

<sup>56</sup> <http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>

promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El personal de la empresa requiere una visión sistemática permanente y dinámica de la organización para dar una buena respuesta de a sus clientes, mediante programas de capacitación y desarrollo tienden a desarrollar nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes que les permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros, igualmente el mejoramiento de destrezas, la formación de valores y actitudes que habilitan al individuo para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral.

#### 4.2.7. Comunicación y Sistemas de información

**“Comunicación empresarial o corporativa** es la comunicación que proviene de una empresa, ONG, organización o instituto y se dirige a sus distintos públicos-meta. Éstos pueden ser internos –empleados, accionistas, etc.- o externos (clientes, medios de comunicación, gobiernos, agrupaciones empresariales, universidades, público en general, etc.)”<sup>57</sup>

La FORTALEZA S.A. mantendrá una comunicación interna tanto como externa; en la interna se realizará un curso de relaciones interpersonales para una mejor comprensión entre las diferentes áreas de la empresa, en la externa se contratará servicios de publicidad (televisión, radio, prensa) para dar a conocer sus productos.



<sup>57</sup>[http://www.master-comunicacion.com/que\\_es\\_la\\_comunicacion\\_empresarial.htm](http://www.master-comunicacion.com/que_es_la_comunicacion_empresarial.htm)

### **Sistemas de información empresarial.**

“El sistema de información empresarial constituye el conjunto de recursos de la empresa que sirven como soporte para el proceso básico de captación, transformación y comunicación de la información. Un sistema de información debe ser eficaz y eficiente. Es eficaz si facilita la información necesaria, y es eficiente si lo realiza con los menores recursos posibles. El sistema informático de la empresa es un componente del sistema de información.”<sup>58</sup>

### **Funciones del sistema de información empresarial.**

Un sistema de información empresarial realiza tres actividades:

- Recibe datos de fuentes internas o externas.
- Actúa sobre los datos para procesarlos.
- Distribuye información procesada para el usuario.

Es muy importante la elección de un código eficaz de representación de la información. Uno de los problemas más importantes es la separación de la información útil de la que no lo es.

LA FORTALEZA S.A. adoptará un sistema contable el cual le permita generar reportes que le proporcionaran información útil para la toma de decisiones a la gerencia.

#### **4.2.8. Cultura de calidad**

“Consiste en la creencia y la filosofía de la organización acerca de cómo se deben llevar a cabo sus asuntos así mismo expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización”.<sup>59</sup>

Los siguientes pasos se usan a menudo como guía para dirigir una cultura empresarial:

- Identificar qué tipo de cultura se requiere en la organización.
- Determinar si ya existe una cultura y establecerla.
- Identificar si existe alguna deficiencia en la cultura.
- Describir los métodos para solucionar la ineficiencia de esta.

---

<sup>58</sup><http://es.scribd.com/doc/27884224/Tema-4-Sistemas-de-informacion-empresarial>

<sup>59</sup><http://culturaempresarialparatodos.blogspot.com/2009/02/21-fundamentos-de-la-cultura.html>

- Ejecutar las alternativas escogidas.
- Repetir este proceso con regularidad.

LA FORTALEZA S.A. cumple la Calidad Empresarial con la satisfacción del cliente, la calidad en el servicio y la mejora continua consiste en:

- Construir con los clientes relaciones de largo plazo con base al cumplimiento de los objetivos pactados en cada proyecto y en la generación de valor agregado.
- Contar con personal competente, comprometido.
- Mejorar continuamente los procesos orientándolos al cumplimiento de los requisitos de los clientes, legales y reglamentarios.

#### **4.2.9. Manejo y protección del medio ambiente.**

El reciclado se plantea como la puerta de salida a muchas situaciones complicadas en el futuro, pero es necesario entender el porqué:

Reciclar papel y cartón es primordial para:

- Economizar ENERGÍA.
- Evitar la contaminación y el despilfarro de AGUA.
- Salvar los BOSQUES.

#### **Cartón:**

Es el resultado de aplicar un tratamiento mecánico-químico muy específico al papel, lo que configura su color oscuro y textura tan característicos. A la hora de recuperar y reciclar, este elemento plantea problemas de tan difícil solución, que en ocasiones imposibilitan la recuperación efectiva del mismo:

- Gran volumen.
- Dificultad de manejo.
- Poco peso.

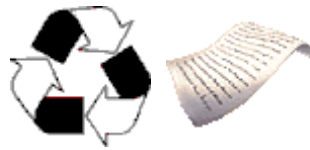
- Mal acondicionamiento (necesidad de desmontar las cajas). Necesidades específicas de transporte e infraestructuras (grandes vehículos y dependencias).
- Su final suele ser el vertedero o la incineradora.

LA FORTALEZA S.A. aplicara la conocida teoría de las 3 “R”

1.- REAPROVECHAR.

2.-REUTILIZAR.

3.- RECICLAR



#### 4.3. Formulación estratégica

En esta etapa se inicia la formulación estratégica, la misma que permite seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que van a integrar el plan estratégico corporativo.

Los proyectos son el resultado del análisis de las opciones estratégicas y de la prioridad dada a cada una de ellas, seleccionando las que deben tener el mejor desempeño.

“Estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.”<sup>60</sup>

#### 4.4. Plan operativo Metas e Indicadores

“Los objetivos (o metas) empresariales proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa, pero necesita ser

<sup>60</sup> “El proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos” escrito por Henry Mintzberg, James Brian Quirm. Ed. Prentice Hall.

complementado con enunciados generales que indiquen los principales programas o áreas de actividades que se trabajarán a largo plazo indicando los resultados que se esperan obtener.”<sup>61</sup>

LA FORTALEZA S.A. en esta etapa del proceso va a definir a cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos que deben desarrollar el plan de acción que permita alcanzar los resultados esperados.

### **Producción Oportuna para la Venta**

#### **Objetivo**

Proporcionar al departamento de Ventas la producción semanal de láminas de cartón corrugado (PADS) para maximizar las ventas.

#### **Metas**

- Producir 144.000 láminas de cartón corrugado semanalmente.
- Lograr el cumplimiento del tiempo requerido en cada fase de producción del PAD por parte de los empleados.

#### **Líneas de acción**

- Establecer planes de incentivos a los empleados que cumplan las metas de producción.
- Definir una persona que se encargue del programa de producción y el cumplimiento de metas.
- Ofertar a los clientes los PADS en el menor tiempo requerido

#### **Responsables:**

- Jefe de Ventas
- Jefe de Producción.

### **Alta productividad**

#### **Objetivo**

Tecnificar el proceso de producción de láminas de cartón corrugado (PADS), para ser más competitivos en el mercado.

---

<sup>61</sup> <http://www.mycoach.es/2009/03/14/objetivos-empresariales/>

**Meta**

- Adquisición de maquinaria adecuada para la producción de laminas de cartón corrugados (PADS), para minimizar los costos y gastos.

**Líneas de acción**

- Obtener el financiamiento del 41% para la adquisición de la maquinaria.

**Responsables:**

- Gerente General
- Jefe de Producción

**Seguimiento de Costos****Objetivo**

Realizar un control permanente de los costos para que se mantengan dentro del presupuesto establecido.

**Meta**

- Controlar el costo de la mano de obra, materias primas, materiales en el proceso de producción (PADS).
- Disminuir los porcentajes de desperdicio en el proceso de producción.

**Líneas de acción**

- Presentar informes a la Presidencia sobre el seguimiento de los costos.

**Responsables:**

- Gerente General
- Jefe de Producción
- Jefe de Ventas



## **Seguimiento de Gastos**

### **Objetivo**

Controlar permanente los Gastos Administrativos y de Ventas para que se mantengan dentro del presupuesto establecido.

### **Meta**

- Monitorear constantemente los gastos administrativos y de ventas que no excedan el presupuesto.

### **Líneas de acción**

- Presentar informes a la Presidencia sobre el seguimiento de los gastos.

### **Responsables:**

- Gerente General
- Jefe de Producción
- Jefe de Ventas

## **Calidad del producto para el cliente**

### **Objetivo**

Satisfacer al cliente ofertando un producto de calidad para minimizar el incumplimiento de los pagos por parte de los compradores.

### **Meta**

- Mantener y mejorar la calidad del producto de la producción de láminas de cartón corrugado (PADS), cumpliendo los estándares requeridos para su comercialización.
- Cumplir con la política de cobros establecida por la compañía, 30 días.

### **Línea de acción**

- Adquirir materias primas de excelente calidad.
- Realizar oportunamente la gestión de cobros a los clientes.

**Responsables:**

- Gerente General
- Jefe de Producción
- Jefe de Ventas

**Venta de láminas de cartón corrugado (PADS) al mejor precio****Objetivo**

Incrementar las ventas de láminas de cartón corrugado PADS.

**Meta**

- Alcanzar en el año 2016 el 70% de la capacidad instalada de la máquina adquirida.
- Ofertar las láminas de cartón corrugado (PADS) a las empresas florícolas del país.

**Línea de acción**

- Expandir publicidad en los diferentes medios de comunicación.
- Realizar visitas a las empresas florícolas ofertando el producto.

**Responsables:**

- Jefe de Producción
- Jefe de Ventas

**Eficiencia en procesos administrativos.****Objetivo**

Facilitar la toma de decisiones de la gerencia general de la empresa LA FORTALEZA S.A.

**Meta**

- Adquirir un sistema contable para obtener información oportuna y veraz.

**Línea de acción**

- Obtener el financiamiento del 41% para la adquisición del sistema contable.

**Responsables:**

- Gerente General

- Jefe de Contabilidad

### **Calidad de producto terminado**

#### **Objetivo**

Comercializar un producto de calidad, para lograr la apertura a nuevos mercados.

#### **Meta**

- Adquirir materias primas y materiales de excelente calidad.
- Obtener un producto de calidad al finalizar el proceso productivo.

#### **Línea de acción**

- Realizar la adquisición de materia prima y materiales cada 30 días.
- Monitorear en cada fase de producción, el cumplimiento de los estándares de calidad.
- Cumplir con la política de productos terminados correspondiente a 30 días.

#### **Responsables:**

- Gerente General
- Jefe de Producción
- Jefe de Ventas

#### **4.4.1. Matriz de correlación de objetivos**

“Los proyectos estratégicos tienen relación directa con respectivos objetivos, la siguiente matriz de correlación permite un análisis de la consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos globales.”<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup><http://www.slideshare.net/oscarflopez/documento-opciones-estrategicas>

**Tabla 4.1.**

**MATRIZ DE CORRELACIÓN DE OBJETIVOS**

	Áreas	Área Administrativa	Área Comercialización	Área Producción	Área Talento Humano	Área Financiera
	Funcionales					
Proyectos Estratégicos						
Producción oportuna para la venta.			X	X		
Alta productividad		X		X		
Seguimiento de Costos						X
Seguimiento de Gastos						X
Calidad del producto para el cliente			X	X	X	
Venta de láminas de cartón corrugado (PADS) al mejor precio			X			X
Eficiencia en procesos administrativos.		X				
Calidad en Producto Terminado			X	X		

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

En el cuadro 4.1 podemos observar en qué áreas funcionales, se desarrollarán los proyectos estratégicos para mejorar la rentabilidad de la empresa.

#### **4.4.2. Presupuestación Estratégica**

“Los presupuestos son planes formales escritos en términos monetarios que determina la trayectoria futura que se piensa seguir o lograr para algún aspecto del proyecto, es cuantificación monetaria de las operaciones a futuro, teniendo como marco de referencia las premisas establecidas en el estudio de mercado y en el estudio técnico”<sup>63</sup>

Los administradores pueden preparar los presupuestos en varias formas distintas dependiendo de los planes estratégicos y de la complejidad deseada.

<sup>63</sup> <http://www.siempresas.com/boletin/b6/b6a2.html>

Los presupuestos hacen que el proceso de la toma de decisiones sea más efectivo ayudando a los administradores a enfrentar las incertidumbres, no deberían ser expresiones de un pensamiento lleno de deseos sino más bien descripciones de objetivos concretamente logrables.

La elaboración de los planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto dentro del horizonte definido que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan utilizando las técnicas de Presupuestación. Debe elaborarse un presupuesto de 3 a 5 años dependiendo del horizonte de tiempo de la planeación estratégica e incorporándose en las vigencias presupuestales anuales de la compañía.

### **Presupuesto de Ventas:**

“Un presupuesto de ventas es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización.”<sup>64</sup>

La base sobre la cual descansa el presupuesto de ventas y las demás partes del presupuesto, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico ha sido elaborado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serían muchos más confiables.

**Tabla 4.2.**

#### **Proyección de Ventas**

<b>Capacidad Instalada Para Producir por Hora</b>	7200
<b>(*) 8 Horas de Trabajo</b>	8
<b>Capacidad Instalada Para Producir Día</b>	57.600
<b>(*) 240 Días de Producción</b>	240
<b>(=) Total Capacidad Instalada para Producción</b>	13.824.000
<b>50 % Producción</b>	6.912.000
<b>PRODUCCION PRIMER AÑO</b>	6.912.000
<b>PRODUCCION SEGUNDO AÑO</b>	7.257.600
<b>PRODUCCION TERCER AÑO</b>	7.620.480
<b>PRODUCCION CUARTO AÑO</b>	8.001.504
<b>PRODUCCION QUINTO AÑO</b>	8.401.579

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

<sup>64</sup> <http://www.monografias.com/trabajos64/presupuesto-venta/presupuesto-venta.shtml>

En el Presupuesto de Ventas de LA FORTALEZA S.A., se ha tomado en cuenta la capacidad productiva de la máquina que adquirirá la empresa, se estima que en el primer año de operación la máquina operará al 50% de su capacidad instalada, la meta a alcanzar para el año 2016 es que la máquina llegue a operar al 70% de su capacidad instalada. (*Ver anexo 1 – Presupuesto de Ventas*).

El precio mínimo requerido está determinado por los componentes del costo de ventas, más una utilidad del 50%. (*Ver anexo 9 - Costo de Fabricación, Producción y Ventas*).

### **Presupuesto de Compras**

LA FORTALEZA S.A. para la producción de láminas de cartón corrugado (PADS), debe adquirir las siguientes materias primas y materiales indirectos.

**Tabla 4.3**

#### **Materias Primas**

<b>Materia Prima</b>	<b>Utilizacion</b>	<b>Costo</b>
Cartón 150BCP	255	0,00004673
Papel Bond	255	0,00000264
Pega	255	0,00000075

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

De acuerdo al cuadro 4.3. podemos observar la utilización y el precio por cada materia prima, en el caso de la utilización se ha cuantificado de acuerdo a la superficie de cartón utilizado para la producción de una lámina de cartón corrugado (PAD), de una medida estándar (17 x 15) que es de 255 cm (*Ver anexo 2 – Presupuesto de Materias Primas y Materiales Indirectos*), la política de compra de materias primas que hemos establecido es de 30 días (*Ver anexo 3 – Presupuesto de Compra de Materias Primas y Materiales Indirectos*), se ha tomado en cuenta un escalamiento en el costo de cada materia prima del 6,12% anual de acuerdo a la inflación (*Anexo 4 – Kardex Materia Prima y Materiales Indirectos*).

**Tabla 4.4**

**Materiales Indirectos**

<b>Materiales Indirectos</b>	<b>Utilizacion</b>	<b>Costo</b>
Cuchillas	255	0,00000010
plásticos	255	0,00000214
Mascarillas	255	0,00000019

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

En el cuadro 4.4. detallamos los materiales indirectos a utilizarse en la producción de láminas de cartón corrugado (PADS), de una medida estándar (17 x 15) que es de 255 cm (*Ver anexo 2 – Presupuesto de Materias Primas y Materiales Indirectos*), la política de compra de materiales indirectos que hemos establecido es de 30 días (*Ver anexo 3 – Presupuesto de Compra de Materias Primas y Materiales Indirectos*), el escalamiento en el costo de materiales indirectos es del 6,12% anual de acuerdo a la inflación (*Anexo 4 – Kardex Materia Prima y Materiales Indirectos*).

**Remuneraciones:**

Para el cálculo costo de venta se debe considerar las remuneraciones de Mano de Obra directa e Indirecta, además de los beneficios de Ley y aportes a la Seguridad Social.

**Tabla 4.5**

**Remuneración Mano de Obra Directa**

AREA DE PRODUCCION	N° Personas	MENSUAL	TOTAL MENS.	ANUAL	Dec. Tercero	Dec. Cuarto	Vacaciones	Aport IESS	F. de Reserva
Jefe de Producción	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 700,00	\$ 292,00	\$ 350,00	\$ 1.020,60	\$ 700,00
Operarios - Corte de cartón	2	\$ 292,00	\$ 584,00	\$ 7.008,00	\$ 584,00	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 851,47	\$ 584,00
Operarios - Pegado	7	\$ 292,00	\$ 2.044,00	\$ 24.528,00	\$ 2.044,00	\$ 292,00	\$ 1.022,00	\$ 2.980,15	\$ 2.044,00
	<b>10</b>	<b>\$ 1.284,00</b>	<b>\$ 3.328,00</b>	<b>\$ 39.936,00</b>	<b>\$ 3.328,00</b>	<b>\$ 876,00</b>	<b>\$ 1.664,00</b>	<b>\$ 4.852,22</b>	<b>\$ 3.328,00</b>
		<b>Sueldo Promedio</b>		<b>\$ 332,80</b>					

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

En el área de Producción hemos cuantificado la cantidad de 10 obreros con una remuneración promedio para el año 2012 de \$ 332,80 tomando en cuenta un escalamiento en el sueldo y los beneficios del 5% anualmente. (Ver Anexo 5 - Presupuesto de remuneraciones)

**Tabla 4.6**

**Remuneración Mano de Obra Indirecta**

ÁREA DE PRODUCCION	N° Personas	MENSUAL	TOTAL MENS.	ANUAL	Dec. Tercero	Dec. Cuarto	Vacaciones	Aport IESS	F. de Reserva
Jefe de Producción	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 700,00	\$ 292,00	\$ 350,00	\$ 1.020,60	\$ 700,00
Operarios - Corte de cartón	2	\$ 292,00	\$ 584,00	\$ 7.008,00	\$ 584,00	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 851,47	\$ 584,00
Operarios - Pegado	7	\$ 292,00	\$ 2.044,00	\$ 24.528,00	\$ 2.044,00	\$ 292,00	\$ 1.022,00	\$ 2.980,15	\$ 2.044,00
	<b>10</b>	<b>\$ 1.284,00</b>	<b>\$ 3.328,00</b>	<b>\$ 39.936,00</b>	<b>\$ 3.328,00</b>	<b>\$ 876,00</b>	<b>\$ 1.664,00</b>	<b>\$ 4.852,22</b>	<b>\$ 3.328,00</b>
		<b>Sueldo Promedio</b>		<b>\$ 332,80</b>					

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

Para realizar el embalaje se ha considerado un obrero con una remuneración mensual para el año 2012 de \$ 292,00 tomando en cuenta un escalamiento en el sueldo y los beneficios del 5% anual de acuerdo a la inflación. (Ver Anexo 5 - Presupuesto de remuneraciones)

De acuerdo a la meta de producción de la máquina para llegar al 70% de su capacidad instalada también se debe incrementar el número de personas por los 5 años siguientes, para el año 2016 se necesitará de 12 obreros en el departamento de producción.

**Otros Costos Indirectos de Fabricación**

**Tabla 4.7**

**Otros CIF**

CONCEPTO	VALOR
Energía Eléctrica	548,01
Agua	589,88
Teléfono	44,14
Mantenimiento maquinaria	3.220,03
Repuestos y accesorios	1.989,71
Alimentacion	5.098,47
Arriendo	8.377,56
Servicio Corte de papel	1.524,48
Varios	314,93
<b>TOTAL OTROS CIF</b>	<b>21.707,21</b>

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras



La Estimación de los CIF para el departamento de producción del año 2012, correspondiente a Servicios Básicos son: Energía Eléctrica \$548,01; Agua \$589,88; Teléfono \$44,14; para el mantenimiento de la Maquinaria se ha establecido un valor de \$3.220,03 y repuestos y accesorios \$1989,71.

A los empleados se les brindara el beneficio de alimentación con un costo de \$5.098,47. Además se ha tomado en cuenta el arriendo por \$8.377,56, un servicio adicional que debe asumir la empresa es el del corte de papel por un valor de \$1.524,48, y como varios \$314,93, para los rubros expuestos anteriormente hemos tomado en cuenta la inflación acumulada del 6,12% en su escalamiento anual de acuerdo a la inflación, además de un 8% en caso de imprevistos.(*Ver Anexo 6 - Presupuesto Otros CIF*).

### **Presupuesto de Gastos de operación**

El presupuesto de gastos de operación se relaciona a la planificación de los gastos de ventas, administración y generales. Es decir todos los gastos en que la empresa incurrirá para poder realizar sus actividades normales. Es importante que en este presupuesto se incluya todos los gastos necesarios para de esa manera determinar un resultado más real.

El primer paso para determinar el presupuesto de gastos es definir todos los rubros que intervienen en la empresa como desembolsos, en el caso de la FORTALEZA S.A. vamos a realizar dos presupuestos de gastos:

- Presupuestos de Gastos de Venta.
- Presupuestos de Gastos de Administración.

Como primer lugar en estos presupuestos se definirá el valor de gasto de sueldo por persona en donde se incluirá la remuneración mensual, décimo tercero, décimo cuarto, Vacaciones, fondos de reserva aportes al IESS.

**Tabla 4.8**  
**Remuneraciones Área Administrativa y Ventas**

AREA ADMINISTRATIVA Y VENTAS	N° Personas	MENSUAL	TOTAL MENS.	ANUAL	Dec. Tercero	Dec. Cuarto	Vacaciones	Aport IESS	F. de Reserva
Gerente General	1	1.200,00	1.200,00	14.400,00	1.200,00	292,00	600,00	1.749,60	1.200,00
Jefe Administrativo Financiero	1	700,00	700,00	8.400,00	700,00	292,00	350,00	1.020,60	700,00
Asistente de Adquisiciones	1	400,00	400,00	4.800,00	400,00	292,00	200,00	583,20	400,00
Asistente Contable	1	400,00	400,00	4.800,00	400,00	292,00	200,00	583,20	400,00
Asistente de Cobranzas	1	400,00	400,00	4.800,00	400,00	292,00	200,00	583,20	400,00
Jefe de Ventas	1	700,00	700,00	8.400,00	700,00	292,00	350,00	1.020,60	700,00
Transportista	1	350,00	350,00	4.200,00	350,00	292,00	175,00	510,30	350,00
	<b>7</b>	<b>\$ 4.150,00</b>	<b>\$ 4.150,00</b>	<b>\$ 49.800,00</b>	<b>\$ 4.150,00</b>	<b>\$ 2.044,00</b>	<b>\$ 2.075,00</b>	<b>\$ 6.050,70</b>	<b>\$ 4.150,00</b>
		<b>Sueldo Promedio</b>		<b>\$ 592,86</b>					

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Autoras

Para el área de administración y ventas hemos cuantificado la cantidad de 7 empleados con una remuneración promedio para el año 2012 de \$ 592,86 tomando en cuenta un escalamiento en el sueldo y los beneficios del 5% anualmente. (Ver Anexo 5 - Presupuesto de remuneraciones). Para seguir incluyendo los rubros de gastos también se debe tomar en cuenta los siguientes desembolsos.

**Tabla 4.9**  
**Gastos de Ventas**

CONCEPTO	VALOR
Bono	94,04
Propaganda y publicidad	1.072,66
Gastos de transporte	4.878,39
Mantenimiento	449,15
Provisión de cuentas malas	375,78
Alimentación y pasajes	955,08
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>7.825,11</b>

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Autoras

En el caso del departamento de ventas para el año 2012 hemos concluido que al personal se le concederá un bono anual de \$94.04 al mismo tiempo para mejorar las ventas de láminas de cartón corrugado PADS vamos a realizar publicidad por un valor de \$ 1.072,66.

En el transporte de los PADS hemos considerado una cantidad de gastos de \$4.878,39 y para el mantenimiento del vehículo \$449,15.

A los empleados se les brindara el beneficio de alimentación y pasajes con un costo de \$955,08. Además se ha tomado en cuenta la provisión de cuentas malas por \$375,78, para los rubros expuestos anteriormente hemos tomado en cuenta la inflación acumulada del 6,12% en su escalamiento anualmente además de un 8% en caso de imprevistos.(Ver Anexo 10 - Presupuesto Gastos de Venta).

**Tabla 4.10**  
**Gastos de Administración**

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Gastos de oficina	1.786,95
Alimentación	1.661,06
Movilización y viáticos	96,48
Cuotas y suscripciones	455,12
Arriendos de oficina	1.146,10
Energía, agua, teléfono	2.169,59
Seguros	1.261,77
Impuestos	956,33
Internet	329,88
Servicio de Seguridad	412,96
Otros Servicios	1.916,87
Capacitacion	347,01
Otros gastos del personal	2.116,62
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>14.656,74</b>

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Autoras

En el departamento de administración para el año 2012 hemos considerado los siguientes rubros: gastos de oficina \$ 1.786.95, los empleados gozaran de los beneficios de alimentación \$ 1.661,06 además de movilización y viáticos \$96.48.

La FORTALEZA S.A. contribuyera a la Cámara de la Pequeña Industria (CAPEIPI) un valor de \$ 455,12, igualmente como arriendo de oficina \$1.146,10, como servicios básicos (energía, agua, teléfono) \$2.169,59, Internet \$329,88 y otros servicios \$1.916,87.

Además se contratara seguros \$1.261,77, servicios de seguridad \$412,96 y en caso de necesitar algún servicio adicional \$1.916,87

.

A los empleados se les brindara capacitaciones por un costo \$347,01 y hemos cuantificado como otros gastos de personal \$2.116,62

Para los rubros expuestos anteriormente hemos tomado en cuenta la inflación acumulada del 6,12% en su escalamiento anualmente además de un 8% en caso de imprevistos. (Ver Anexo 11 - Gastos de Administración)

Otro rubro que se mantiene fijo en la empresa son las depreciaciones las mismas que se muestran en el cuadro 4.11 antes se debe mencionar que desde el año 2012 se realizó una inversión de \$ 5.500 en maquinaria y \$1.500 la adquisición de un Software (equipo de computación).

**Tabla 4.11**  
**Depreciaciones Activos Fijos**

<b>Activos Fijos</b>	<b>Valor</b>	<b>% Depreciación</b>	<b>Años</b>	<b>Depreciación Anual</b>
Maquinaria y Equipo	24.034,13	10%	10	2.403,41
Muebles y Enseres	3.102,93	10%	10	310,29
Equipos de oficina	228,00	10%	10	22,80
Equipos de computación	7.229,00	33,33%	3	2.409,67

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Autoras

Al mismo tiempo para la depreciación de activos Fijos hemos realizado una asignación por producto y departamento, en el caso de Maquinaria 100% a producción; Muebles y Enseres 20% producción y ventas, 60% administración; Equipos de oficina y computación 10% producción y ventas, 80% administración como se muestra a continuación:

**Tabla 4.12**  
**Asignación por producto y departamento**

DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN	VENTAS	ADMINISTRACIÓN
Depreciación Maquinaria	2.403,41	0,00	0,00
Depreciación Muebles y Enseres	62,06	62,06	186,18
Depreciación Equipos Oficina	2,28	2,28	18,24
Depreciación Equipos de Computación	240,97	240,97	1.927,73
<b>TOTAL</b>	<b>2.708,72</b>	<b>305,31</b>	<b>2.132,15</b>

Fuente: LA FORTALEZA S.A.

Elaboración: Autoras

### Estado de Resultados Proforma

Luego de la elaboración de los presupuestos anteriores se debe realizar los estados financieros presupuestados. Basándose en el presupuesto de ventas, de compras, de gastos operacionales y no operacionales, se construye el Estado de Resultados Presupuestado y el Flujo de Efectivo. Así se presentan primero el Estados de Resultados histórico de la empresa al 2011 y posteriormente los proyectados.

**Tabla 4.13**

<b>LA FORTALEZA S.A.</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011</b>		
<b>EXPRESADO EN DOLARES</b>		
	<b>2011</b>	
Ventas	<b>261.934,45</b>	100%
menos Costo De Ventas	<b>234.543,67</b>	89,54%
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>27.390,78</b>	<b>10,46%</b>
menos Gasto de Ventas	8.799,95	3,36%
menos Gasto de Administración	28.796,84	10,99%
<b>Perdida Operacional</b>	<b>(10.206,01)</b>	<b>-3,90%</b>
mas Ingresos Financieros y No Operacionales	857,95	0,33%
menos Gastos Financieros y No Operacionales	1.134,15	0,43%
<b>Pérdida del ejercicio</b>	<b>(10.482,21)</b>	<b>-4,00%</b>

Fuente: LA FORTALEZA S.A.

Elaboración: Las Autoras

En el año 2011 La Fortaleza S.A. obtuvo pérdida por un valor \$ 10.482,21, debido a que el costo de ventas representa el 90% del precio lo cual provoca que no existan utilidades.

Los gastos de venta y administración han disminuido en este año debido a que se ha realizado un estricto control de los gastos en estos departamentos.

En General para los años proyectados se determinará los costos y gastos mejorando la políticas de clientes, proveedores, de materias primas, materiales indirectos y productos terminados, así como la adquisición de una nueva maquinaria que mejorará el proceso productivo, la reducción del costo y el mejoramiento en la calidad del producto, a continuación presentamos el Estado de Resultados proyectado:

**Tabla 4.14**

LA FORTALEZA S.A.											
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA											
EXPRESADO EN DOLARES											
		2012		2013		2014		2015		2016	
	Ventas	279.413,37	100%	304.276,81	100%	324.113,20	100%	363.183,79	100%	395.362,74	100%
menos	Costo de ventas	186.275,58	67%	202.851,21	67%	216.075,47	67%	242.122,53	67%	263.575,16	67%
	<b>Utilidad bruta en Ventas</b>	<b>93.137,79</b>	<b>33%</b>	<b>101.425,60</b>	<b>33%</b>	<b>108.037,73</b>	<b>33%</b>	<b>121.061,26</b>	<b>33%</b>	<b>131.787,58</b>	<b>33%</b>
menos	Gastos de venta	27.724,90	10%	29.190,53	10%	30.735,23	9%	32.363,32	9%	34.079,34	9%
menos	Gastos de administración	67.262,66	24%	70.696,47	23%	74.312,83	23%	78.121,51	22%	82.132,85	21%
	<b>Utilidad/Pérdida Operacional</b>	<b>- 1.849,77</b>	<b>-1%</b>	<b>1.538,60</b>	<b>1%</b>	<b>2.989,67</b>	<b>1%</b>	<b>10.576,43</b>	<b>3%</b>	<b>15.575,39</b>	<b>4%</b>
mas	Ingresos financieros y extraordinarios	-		-		-		-		-	
menos	Gastos financieros y extraordinarios	-		1.260,00	0,41%	1.008,00	0,31%	756,00	0,21%	504,00	0,13%
	<b>Utilidad/Pérdida antes de Participación e Impuestos</b>	<b>- 1.849,77</b>		<b>278,60</b>	<b>0,09%</b>	<b>1.981,67</b>	<b>0,61%</b>	<b>9.820,43</b>	<b>2,70%</b>	<b>15.071,39</b>	<b>3,81%</b>
menos	Participación empleados 15%	-		41,79	0,01%	297,25	0,09%	1.473,06	0,41%	2.260,71	0,57%
	<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-</b>		<b>236,81</b>	<b>0,08%</b>	<b>1.684,42</b>	<b>0,52%</b>	<b>8.347,36</b>	<b>2,30%</b>	<b>12.810,68</b>	<b>3,24%</b>
menos	Impuesto renta 25%	-		59,20	0,02%	421,11	0,13%	2.086,84	0,57%	3.202,67	0,81%
	<b>Utilidad Ejercicio</b>	<b>-</b>		<b>177,61</b>	<b>0,06%</b>	<b>1.263,32</b>	<b>0,39%</b>	<b>6.260,52</b>	<b>1,72%</b>	<b>9.608,01</b>	<b>2,43%</b>

Fuente: LA FORTALEZA S.A.

Elaboración: Las Autoras

LA FORTALEZA S.A. para el año 2012, obtendrá una pérdida de \$ 1.849,77, debido a las malas políticas mantenidas en los años anteriores principalmente la de inventarios de productos terminados que no han logrado ser vendidos y esto ha provocado que la empresa no pueda recuperar la inversión, para el año 2013 la empresa obtendrá una ganancia mínima de \$177,61 que representa el 0,08% de las ventas, y para los 3 años siguientes obtendrá utilidades y así recuperará las inversiones efectuadas, de acuerdo a los presupuestos explicados anteriormente.

#### 4.5. Arreglos operativos

Los arreglos operativos no hacen que el plan operativo sea más fácil de construir ni resulte menos importante; a cambio, indica que tanto de carácter rutinario como en situaciones de emergencia, debe proceder y resultar consistente con las estrategias desarrolladas para administrar la elección del proyecto.

El arreglo operativo que se ha determinado en LA FORTALEZA S.A. son los siguientes:

- Adquisición de una maquina cortadora de cartón para el área de producción.

- Obtención de un sistema informativo para el área administrativa.

#### 4.5.1. Índices Económicos

“Son valores estadísticos que reflejan el comportamiento de las principales variables económicas, financieras y monetarias, obtenidos a través del análisis comparativo entre un año y otro de un periodo determinado.”<sup>65</sup>

Los principales índices económicos del año 2012 se detallan a continuación:

**Tabla 4.15**  
**Índices Económicos**

Inflación acumulada a Marzo 2012	6,12%
Tasa Activa al 30 Abril 2012	8,17%
Tasa Pasiva al 30 Abril 2012	4,53%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Las Autoras

Los flujos obtenidos del proyecto se verán afectados por los índices de inflación acumulados debido a que son susceptibles a una variación constante en el transcurso del tiempo.

#### 4.5.2. Beneficios Sociales

“Son prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el empleador al trabajador por si o por medio de tercero, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.”<sup>66</sup>

Según el código de trabajo se deben considerar los beneficios sociales presentados en el cuadro 4.16 siempre y cuando el personal contratado tenga una relación de dependencia.

<sup>65</sup> [http://es.mimi.hu/economia/indicadores\\_economicos.html](http://es.mimi.hu/economia/indicadores_economicos.html)

<sup>66</sup> <http://www.gestion.org/grrhh/politica-salarial/4204/los-beneficios-sociales-en-la-empresa.html>

**Tabla 4.16**

**Beneficios Sociales**

Décima tercera remuneración	292.00
Décima cuarta remuneración	292.00
Vacaciones	15 días
Fondos de Reserva (A partir del año)	8,33%
IESS Aporte personal	9,35%
IESS Aporte patronal	12,15%

Fuente: IESS

Elaboración: Las Autoras

#### **4.5.3. Impuestos fiscales y participación trabajadores**

“El impuesto es una clase de tributo (obligaciones generalmente pecuniarias en favor del acreedor tributario) regido por derecho público. Se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte de la administración hacendaria (acreedor tributario).”<sup>67</sup>

“Según la legislación ecuatoriana se considera un porcentaje del 15% para trabajadores, este porcentaje está dividido en dos partes, un 10% para todos los empleados y un 5% adicional para los empleados que tienen cargas familiares, considerados como tales él o la conyugue y los hijos menores de edad, para lo cual cada empleado deberá presentar en la empresa, la documentación que respalden estas cargas.”<sup>68</sup>

Toda organización que desempeña actividades en el Ecuador se ve obligado a cancelar los impuestos, siendo estos tributos normados y regulados por el Ministerio de Relaciones Laborales y el S.R.I.

---

<sup>67</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Impuesto>

<sup>68</sup> <http://www.mailxmail.com/curso-registros-auxiliares-microsoft-excel-contabilidad/participacion-trabajadores-utilidades-empresa>



**Tabla 4.17**

**Impuestos Fiscales y Participación Trabajadores**

Impuesto a la renta	25%
Participación trabajadores	15%

**Fuente:** Servicio de Rentas Internas

**Elaboración:** Las Autoras

#### 4.6. Alianzas Estratégicas

“Una alianza es un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que se comprometen a colaborar en determinadas actividades persiguiendo intereses comunes a ambas. Los miembros unen o comparten parte de sus capacidades y/recursos, sin llegar a fusionarse.

Los participantes en una alianza estratégica conservan su identidad jurídica, es propia cultura y su capacidad para desarrollar independientemente sus propias estrategias, en definitiva, conservan su independencia. A pesar de todo, hay que decir que las empresas integradas en un acuerdo de este tipo perderán parte de su autonomía ya que mediante su firma adquiere compromisos sobre su comportamiento futuro y comparten la autoridad sobre ciertas decisiones. Los socios de una alianza deben conservar, por tanto, cierta independencia estratégica. En el siguiente cuadro se establece una diferenciación entre aquellas relaciones que son alianzas y otras que no podemos considerar como tales.”<sup>69</sup>

SON ALIANZAS ESTRATÉGICAS	NO SON ALIANZAS ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La constitución de empresas independientes, (joint-ventures)</li> <li>• La firma de contratos para: <ul style="list-style-type: none"> <li>- La realización de I+D conjunta</li> <li>- El desarrollo conjunto de productos</li> <li>- El aprovisionamiento a largo plazo</li> <li>- La producción conjunta</li> <li>- La realización de actividades de marketing de forma conjunta</li> <li>- La distribución y/o prestación de servicios conjuntamente</li> <li>- La fijación de estándares y consorcios de investigación</li> </ul> </li> <li>• La realización de acuerdos informales o "pactos entre caballeros"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las fusiones</li> <li>• Las adquisiciones</li> <li>• Las relaciones entre una matriz y sus filiales</li> <li>• Los acuerdos para la concesión de licencias</li> <li>• Los acuerdos para la concesión de franquicias</li> <li>• Los acuerdos para la adquisición de bienes o prestación de servicios a corto plazo</li> </ul>

<sup>69</sup> <http://www.aedie.com/ESPA%D10L/PAGINAS/cdt/nuevos%20contenidos/alianzas.pdf>

LA FORTALEZA S.A. mantiene una alianza estratégica con la Florícola MOSFLOR, ya que han llegado a un acuerdo de ventas para lograr mayor comercialización del producto.

#### 4.7. Cuantificación de la propuesta

De acuerdo al análisis realizado sobre LA FORTALEZA S.A. hemos determinado la disminución de la producción, puesto que no existía una planificación de la producción de acuerdo a las ventas.

##### 4.7.1. Inversiones

“La inversión es toda materialización de medios financieros en bienes que van a ser utilizados en un proceso productivo de una empresa o unidad económica, comprendería la adquisición tanto de bienes de equipo, materias primas, servicios etc. Desde un punto de vista más estricto la inversión comprendería solo los desembolsos de recursos financieros destinados a la adquisición de instrumentos de producción, que la empresa va a utilizar durante varios periodos económicos.”<sup>70</sup>

Inversiones de LA FORTALEZA S.A.

**Tabla 4.18**

#### INVERSION

ACTIVOS FIJOS	INVERSION
Maquina Cortadora de Cartón	5.500,00
Equipos de Computacion (Software)	1.500,00
<b>Total</b>	<b>7.000,00</b>

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

LA FORTALEZA S.A. invertirá en la compra de una máquina cortadora de cartón para la optimización de tiempo en su proceso productivo y la eliminación de desperdicios, adicionalmente realizará la adquisición de un software contable el mismo que le servirá de instrumento para la toma de decisiones a la Gerencia.

<sup>70</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Inversi%C3%B3n>

Como aporte para futuras capitalizaciones los accionistas deberán invertir la cantidad de \$10.000 para cubrir sus pérdidas, debido a que las instituciones financieras no le concederán un crédito por todo el valor del financiamiento.

#### 4.7.2. Nueva Producción

“El presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.”<sup>71</sup>

**Tabla 4.19**

#### **PRODUCCION**

Capacidad diaria de producción	4.114
(*) Obreros	7
(=)Total Producción diaria	28.800
Días de Producción mensual	20
Total Producción mensual	576.000
(*) Meses	12
Total Producción anual	6.912.000
Producción 2012	6.912.000
Producción 2013	7.257.600
Producción 2014	7.620.480
Producción 2015	8.001.504
Producción 2016	8.401.579

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Las Autoras

El presupuesto de Producción de LA FORTALEZA S.A., ha sido determinado de acuerdo al historial que ha tenido la empresa en los dos años de operación, es decir de acuerdo al crecimiento que ha tenido, ya que es una empresa relativamente nueva. Se ha considerado la producción de acuerdo a la capacidad productiva de las personas y la capacidad instalada de la máquina adquirida, se estima que para el año 2012 se producirá al 50% de su capacidad, la meta de producción al 2016 es del 70%, además se ha tomado en cuenta para los años proyectados un incremento de obreros.(*Ver anexo 12 – Programa de Producción*).

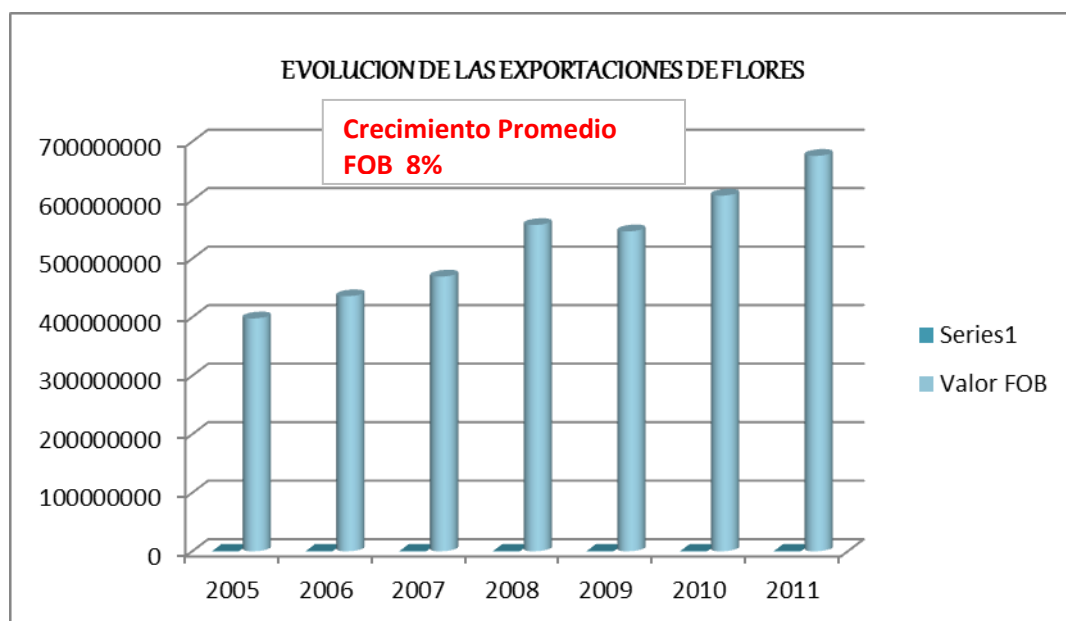
<sup>71</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>

### 4.7.3. Nuevos Mercados

LA FORTALEZA S.A. para cumplir con los presupuestos de Venta establecidos deberá buscar nuevos clientes, es decir ofertar su producto a gran parte de las empresas florícolas del País, pues estas representan uno de los principales sectores de exportación, y es un nicho de mercado amplio en el que la empresa puede acrecentar sus ventas.

De acuerdo al cuadro adjunto podemos observar el crecimiento de las exportaciones de flores en el Ecuador:

**Gráfico 4.2**

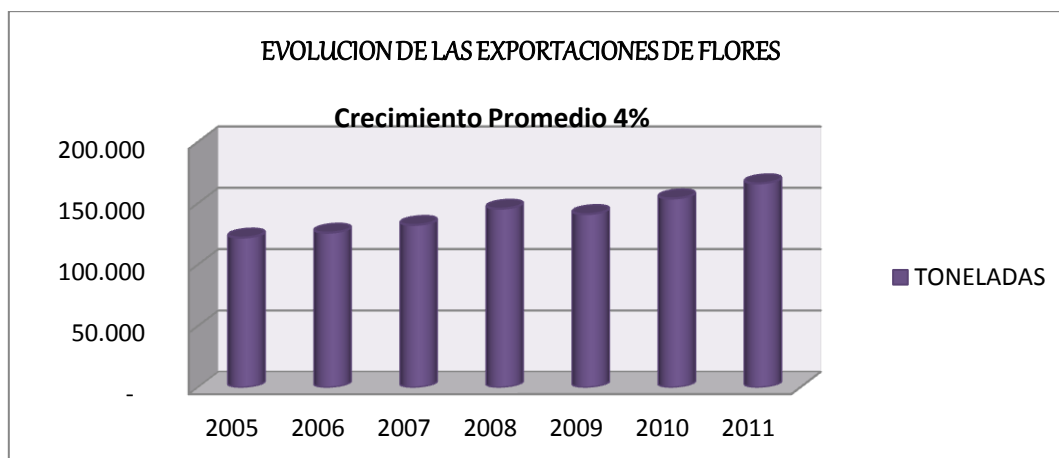


**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Autoras

Como se puede observar los datos anteriores corresponden a registros del Banco Central de Ecuador, indica un crecimiento promedio del 8% valor FOB en los últimos 6 años, Ecuador es el cuarto país exportador en el mundo, los principales destinos de exportación de flores son: Estados Unidos, Rusia, Holanda, España, Canadá e Italia, cabe señalar que en el país existen cerca de 200 exportadores de flores lo cual indica que es un mercado ampliamente grande para colocar nuestro producto en el mercado.

**Gráfico 4.3**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Autoras

En el gráfico 4.3 se puede identificar un crecimiento de las exportaciones de flores en el Ecuador en los últimos 6 años, que han ido aumentando de manera constante, en el año 2009, debido a la recesión económica mundial se evidencia el decremento de las exportaciones de flores en un -2%, a partir del año 2010 nuevamente el sector va incrementando sus exportaciones de flores, el promedio de crecimiento fue del 4%.

#### **4.8. Financiamiento**

“Financiar es el acto de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, conseguir recursos y medios de pago para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las correspondientes actividades económicas.”<sup>72</sup>

**Tabla 4.20**

**Tabla de Amortización**

PERIODO	CUOTA	INTERES	AMORT	SALDO
				7.000,00
1	1.400,00	1.260,00	2.660,00	5.600,00
2	1.400,00	1.008,00	2.408,00	4.200,00
3	1.400,00	756,00	2.156,00	2.800,00
4	1.400,00	504,00	1.904,00	1.400,00
5	1.400,00	252,00	1.652,00	0,00

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Autoras

<sup>72</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Financiación>

El financiamiento de la Inversión que va a realizar la empresa es de \$ 7.000,00, en una institución financiera a 5 años plazo con el interés del 18% anual.

#### **4.8.1. Cuadro de flujo**

Este presupuesto permite luego de haber presupuestado las ventas, compras y gastos de operación conocer los movimientos del dinero en la empresa y con ello saber si es que existirán sobrantes o faltantes, los mismos que para su tratamiento se debe recurrir a las estrategias y políticas del uso del efectivo de acuerdo a los objetivos de los gerentes.

También nos permite conocer la recuperación de Ventas, en el caso de LA FORTALEZA S.A. esta recuperación se encuentra ligada a la política de la empresa, la cual es de 30 días. (*Ver el anexo 13 - Presupuesto de Recuperación de Ventas y Cuentas por Cobrar*).

El Presupuesto de Pago a Proveedores de Materia Prima y Materiales Indirectos, se ha determinado una política de pagos de 45 días. (*Ver el anexo 14 - Presupuesto de Pago a Proveedores*).

No se realiza el balance de situación, ya que el análisis será estrictamente financiero, considerando que la herramienta que demuestra la valorización del proyecto es el flujo de efectivo proyectado.

En el cuadro 4.21 podemos observar los flujos operacionales y no operacionales, los cuales han sido expuestos en los cuadros anteriormente detallados.

**Tabla 4.21**

LA FORTALEZA S.A.					
FLUJO DE CAJA PROFORMA					
\$					
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>A. Ingresos Operacionales</b>					
Recuperación Ventas	291.540,09	302.204,86	322.460,17	359.927,91	392.681,16
	<b>291.540,09</b>	<b>302.204,86</b>	<b>322.460,17</b>	<b>359.927,91</b>	<b>392.681,16</b>
<b>B. Egresos Operacionales</b>					
Pago Proveedores M.P.	117.324,71	102.619,56	114.481,05	127.517,25	141.082,49
Mano de obra directa	53.984,22	60.876,72	63.920,55	71.739,67	75.326,65
Mano de obra indirecta	4.951,74	8.878,52	9.322,45	13.844,89	14.537,13
Costos indirectos de fabricación	23.443,78	24.878,54	26.401,11	28.016,86	29.731,49
Gastos de Venta	27.419,59	28.885,22	30.429,93	32.058,02	33.774,03
Gastos de Administración	65.130,51	68.564,32	72.180,68	75.989,36	80.000,70
	<b>292.254,55</b>	<b>294.702,88</b>	<b>316.735,77</b>	<b>349.166,05</b>	<b>374.452,50</b>
<b>C. (A-B) FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>- 714,46</b>	<b>7.501,98</b>	<b>5.724,40</b>	<b>10.761,86</b>	<b>18.228,66</b>
<b>D. Ingreso no operacional</b>					
Créditos a corto plazo	-	-	-	-	.....
Créditos a largo plazo	7.000,00	-	-	-	....
Aportes de capital	10.000,00	-	-	-	.....
	<b>17.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>E. Egresos no operacionales</b>					
Pago crédito corto plazo	-	-	-	-	-
Pago crédito largo plazo	-	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Pago Intereses	-	1.260,00	1.008,00	756,00	504,00
Adquisición de activos fijos	7.000,00	-	-	-	-
Adquisición de Materia Prima	-	-	-	-	-
Adquisición de materiales ind.	-	-	-	-	-
Gastos de constitución	-	-	-	-	-
Gastos de Preoperación	-	-	-	-	-
Participación empleados	-	41,79	297,25	1.473,06	2.260,71
Impuesto a la renta	-	59,20	421,11	2.086,84	3.202,67
	<b>7.000,00</b>	<b>2.760,99</b>	<b>3.126,36</b>	<b>5.715,91</b>	<b>7.367,38</b>
<b>F. (D-E) FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>10.000,00</b>	<b>- 2.760,99</b>	<b>- 3.126,36</b>	<b>- 5.715,91</b>	<b>- 7.367,38</b>
<b>G. (C+F) FLUJO NETO GENERAL</b>	<b>9.285,54</b>	<b>4.740,98</b>	<b>2.598,04</b>	<b>5.045,96</b>	<b>10.861,28</b>
(+) Saldo inicial caja	- 6.283,61	3.001,93	7.742,91	10.340,96	15.386,91
(-) Saldo final caja	<b>3.001,93</b>	<b>7.742,91</b>	<b>10.340,96</b>	<b>15.386,91</b>	<b>26.248,19</b>

Fuente: LA FORTALEZA S.A.

Elaboración: Autoras

#### 4.9. Evaluación del costo, beneficio y rentabilidad

“El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costes y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto. Este método se aplica a obras sociales, proyectos colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc., prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas.”<sup>73</sup>

Analizando las fuentes y usos del flujo de caja determinaremos el VAN y el TIR.

##### 4.9.1. VAN (Valor Actual Neto)

“El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

Basta con hallar VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no. El VAN también nos permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión.”<sup>74</sup>

##### Fórmula

$$VAN = -FE_0 + FE(1 + TRR)^{-1} + (1 + TRR)^{-2} + .....FE_n(1 + TRR)^{-n}$$

##### 4.9.2. Tasa de descuento

“La tasa de descuento (TD) con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es el la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar; por lo tanto, cuando la inversión resulta mayor que el BNA (VAN negativo o menor que 0) es porque no se ha satisfecho dicha tasa. Cuando el BNA es igual a la inversión (VAN igual a 0) es porque se ha cumplido con dicha tasa. Y cuando el BNA es mayor que la inversión es porque se ha cumplido con dicha tasa y además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional.”<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_de\\_coste-beneficio](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_coste-beneficio)

<sup>74</sup> <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>

<sup>75</sup> <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>



$VAN > 0 \rightarrow$  el proyecto es rentable.

$VAN = 0 \rightarrow$  el proyecto es rentable también, porque ya está incorporado ganancia de la TD.

$VAN < 0 \rightarrow$  el proyecto no es rentable.

Entonces para hallar el VAN se necesitan:

- Tamaño de la inversión.
- Flujo de caja neto proyectado.
- Tasa de descuento.

La tasa de descuento que se utiliza para calcular el valor presente neto es la TMAR o costo promedio ponderado del capital.

La determinación, basándose en la máxima tasa que ofrecen los bancos por depósitos a plazo o similares, no es una buena referencia debido a un índice inflacionario más alto, siempre habrá una pérdida neta del poder adquisitivo o valor real de la moneda, Se puede entender la pérdida de valor en los depósitos a cambio de la seguridad que otorga el banco.

Parece ser que la referencia más indicada es el índice inflacionario; sin embargo, es necesario aclarar que cuando un inversionista arriesga su dinero, no es atractivo mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino más bien que esta tenga un crecimiento real, es decir, interesa un rendimiento que haga crecer su dinero más allá de haber compensado los efectos de la inflación.

En consecuencia, la **TMAR = Índice inflacionario + premio al riesgo.**

Para el caso de la FORTALEZA S.A. hemos tomado en cuenta:

- Inversionistas TMAR = 6.12 % de inflación + 18,88 % premio al riesgo.
- Banco TMAR = 18 % tasa de interés,

Con esta información se puede calcular la TMAR del capital total, la cual se obtiene de la ponderación del porcentaje de aportación y la TMAR exigida por cada uno, así:

**Tabla 4.22**

**Costo Promedio Ponderado de Capital**

	%	TMAR	PONDERACION
	APORTACION		
Accionistas	0,59	0,5	0,29
Banco	0,41	0,18	0,07
<b>TMAR GLOBAL</b>			<b>0,37</b>

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Autoras

La TMAR para nuestro proyecto es del 37%.

#### **4.9.3. Tasa Interna de Retorno**

Evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con lo cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

Expresado de otra manera, se define como la tasa de descuento que hace que el valor presente neto sea cero; es decir, que el valor presente de los flujos de caja que genere el proyecto sea exactamente igual a la inversión neta realizada.

La TIR representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido.

“También se entiende por tasa interna de rendimiento la tasa máxima que estaríamos dispuestos a pagar a quien nos financia el proyecto considerando que también se recupera la inversión”.<sup>76</sup>

#### **Fórmula**

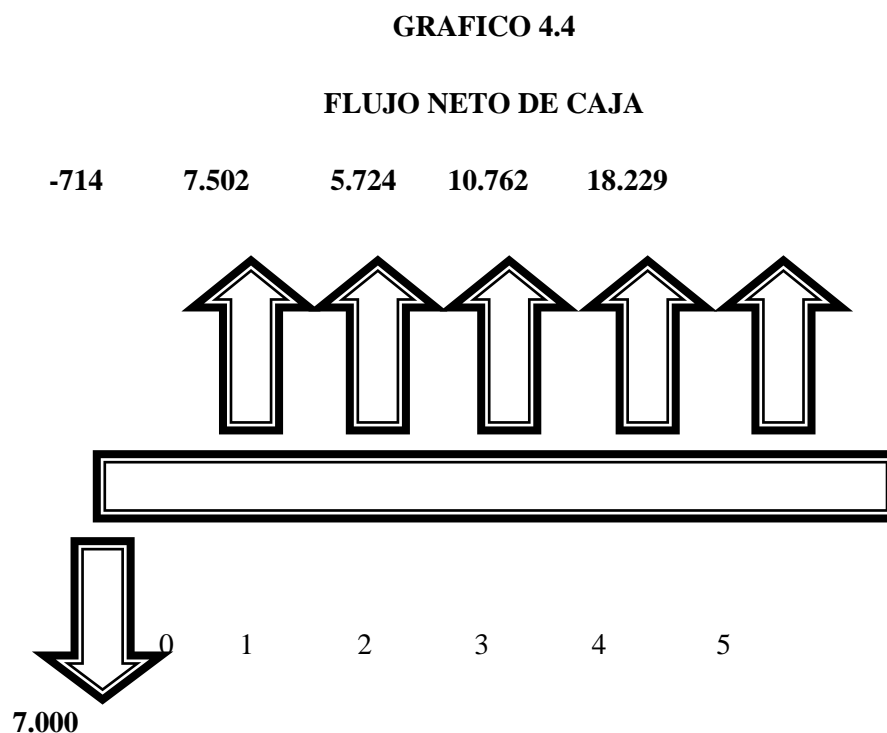
$$TIR = Tm + (TM - Tm) \frac{VPNTm}{\sum VPNS}$$

<sup>76</sup>García Mendoza, Alberto. Evaluación de proyectos de Inversión. McGraw — Hill. México. 1998.

#### 4.9.4. Cálculos del VAN, TIR, FSA y Costo Beneficio

##### Valor Actual Neto

Para el caso de la FORTALEZA S.A. se descuenta al 37% que se define como la TMAR, hemos expresado gráficamente los flujos operacionales que se encuentran en la parte superior y la inversión que se encuentra en la parte inferior



Fuente: LA FORTALEZA S.A.

Elaboración: Autoras

El resultado significa que este proyecto se paga a sí mismo, proporciona el 37 % de costo de capital y, además, genera US \$. 5.534 a valor actual, los que podrían ser entregados como dividendos a los accionistas, si estos deciden invertir y generar los flujos estimados.

**Tabla 4.23**

**VAN**

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO		VAN AL 37%
0	-7.000		-7.000
1	-714	$(1,37)^{-1}$	-522
2	7.502	$(1,37)^{-2}$	3.997
3	5.724	$(1,37)^{-3}$	2.226
4	10.762	$(1,37)^{-4}$	3.055
5	18.229	$(1,37)^{-5}$	3.777
<b>VAN</b>			<b>5.534</b>

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Autoras

**Tasa Interna de rendimiento**

Asumiendo que el costo promedio ponderado del capital es del 37 %, el proyecto analizado es viable, es decir, se recomienda ejecutarlo.

**Tabla 4.24**

**TIR**

AÑOS	FLUJOS DE EFECTIVO	VAN AL 62%	VAN AL 61%
0	-7.000	-7.000	-7.000
1	-714	-441	-444
2	7.502	2.859	2.894
3	5.724	1.346	1.372
4	10.762	1.563	1.602
5	18.229	1.634	1.685
<b>VAN</b>		<b>-40</b>	<b>109</b>

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Autoras

La Tasa interna de rendimiento de nuestro proyecto es el 61,73%

$$\begin{aligned}
 TIR &= Tm + (TM - Tm) \frac{VPNTm}{\Sigma VPNS} \\
 TIR &= 61 + (62 - 61) \frac{109}{149} \\
 TIR &= 61 + (1)(0.73) \\
 TIR &= 61.73\%
 \end{aligned}$$

### Razón Beneficio – Costo

Este método utiliza los mismo flujos descontados y la inversión utilizados en el cálculo de la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto. La estimación de la razón se la obtiene sumando los flujos y luego se divide para la inversión.

Efectivamente, consiste en sumar todos los flujos provenientes de una inversión descontados con la TMAR y luego el total se divide para la inversión, con lo cual se obtiene, en promedio, el número de unidades monetarias recuperadas por cada unidad de inversión, constituyéndose en una medida de rentabilidad global.

### Fórmula

$$\text{RAZON B/C} = \frac{\text{SUMATORIA (FLUJOS GENERADOS POR EL PROYECTO)}}{\text{INVERSION}}$$

La razón beneficio/costo expresa el rendimiento, en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida.

La razón B/C debe ser mayor que la unidad para aceptar el proyecto, lo que a su vez significa que el Valor Actual Neto es positivo, en caso contrario se debe rechazar el proyecto.

El resultado obtenido nos dice que es una buena inversión ya que tenemos un beneficio 1.02 frente a la inversión.

$$B / C = \frac{\text{Flujos generados por el proyecto}}{\text{Inversión}}$$

$$B / C = \frac{7.109}{7.000}$$

$$B / C = 1,02$$

### FSA (Factor Simple de Actualización)

“Este factor permite transformar un valor futuro en un valor presente.”<sup>77</sup>

#### Fórmula:

$$FSA = \frac{FE}{(1 + TMAR)^n}$$

$$FSA = \frac{FE}{(1 + TMAR)^n}$$

$$FSA = \frac{-714}{(1 + 0,37)^1} + \frac{7.502}{(1 + 0,37)^2} + \frac{5.724}{(1 + 0,37)^3} + \frac{10.762}{(1 + 0,37)^4} + \frac{18.229}{(1 + 0,37)^5}$$

$$FSA = \frac{-714}{1,37} + \frac{7.502}{1,88} + \frac{5.724}{2,57} + \frac{10.762}{3,52} + \frac{18.229}{4,83}$$

$$FSA = -521,50 + 3.997 + 2.226,22 + 3.054,96 + 3.777,04$$

### Periodo de recuperación

“Se define como el período que tarda en recuperarse la inversión inicial, a través de los flujos de caja generados por el proyecto.”<sup>78</sup>

<sup>77</sup> <http://www.mailxmail.com/curso-proyectos-inversion/inversion-financiamiento>

<sup>78</sup> <http://es.scribd.com/doc/33764742/Pay-Back-o-Plazo-de-Recuperacion>

**Tabla 4.25**

**Periodo de Recuperación Descontado**

AÑOS	FLUJOS DE EFECTIVO	TRR= 37%	VAN	VAN ACUMULADO			
0	-7.000		-7.000				
1	-714	$(1,37)^{-1}$	-522	-	522		
2	7.502	$(1,37)^{-2}$	3.997	3.476			
3	5.724	$(1,37)^{-3}$	2.226	5.702	0,185429	X 12	2,23
4	10.762	$(1,37)^{-4}$	3.055		0,23	X 30	6,75
5	18.229	$(1,37)^{-5}$	3.777				
VAN			<b>5.534</b>				

**Fuente:** LA FORTALEZA S.A.

**Elaboración:** Autoras

La inversión de \$ 7.000 se recupera en 3 años 6 meses 2 días.

# **CAPITULO**

## **CINCO**



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de haber realizado el presente trabajo por medio de observaciones, entrevistas, análisis financieros, en la empresa LA FORTALEZA S.A. se encontraron varios puntos críticos que representan las conclusiones, los mismos que se constituyeron en tema de investigación tanto práctica y teórica, procediendo a realizar las recomendaciones pertinentes como se detallan a continuación:

### **5.1. CONCLUSIONES**

- De acuerdo al análisis realizado podemos concluir que la FORTALEZA S.A., para la producción de láminas de cartón corrugado (PADS) utiliza mayor cantidad de mano de obra, mientras que el uso de la tecnología es muy escaso lo que provoca un alto costo en la producción del PAD.
- La FORTALEZA S.A. conserva un alto stock de producto terminado que no ha podido ser comercializado, lo cual provoca que la inversión no pueda ser recuperada.
- La empresa no ha logrado cumplir la política de cobros establecida, por ello las cuentas por cobrar a clientes tienen un valor bastante significativo, lo que ocasiona de igual forma retraso en los pagos a los proveedores.
- La Fortaleza S.A., no tiene establecido correctamente, la misión, visión y objetivos corporativos, lo cual no le permite ser una empresa competitiva.
- La compañía, debido a que no posee la tecnología necesaria para la producción de láminas de cartón corrugado PADS, tiene un elevado costo a comparación de la competencia, por lo que pierde participación en el mercado.
- La empresa tiene una desventaja respecto a su competencia, ya que la misma es desleal, pues ofertan productos de menor calidad que los de la Fortaleza S.A. haciéndolos pasar como un producto de buena calidad.
- LA FORTALEZA S.A., para la producción de láminas de cartón corrugado (PADS), deberá invertir en la compra de una maquina cortadora de cartón para mayor eficiencia en la fabricación del producto, además de un software contable que ayudara a la toma de decisiones en la gerencia.

- Se deberá ofertar su producto a la mayoría de empresas florícolas del país, para abrirse un nicho de mercado más amplio y poder comercializar las láminas de cartón corrugado (PADS) lo más pronto posible ya que mantiene un stock de productos terminados alto.
- Se ha considerado un Programa de producción de láminas de cartón corrugado (PADS), para lograr el cumplimiento del tiempo requerido en cada fase de producción por parte de los empleados, esto ayudará a que la empresa logre entregar los productos en cantidades como en las fechas acordadas con los clientes.
- La empresa al tecnificar su proceso de producción, logrará ser más competitiva en el mercado y obtener mayores rentabilidades.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- La gerencia de la FORTALEZA S.A. debe buscar el financiamiento adecuado para la empresa, con el objetivo de adquirir maquinarias con la tecnología necesaria para producción de láminas de cartón corrugado (PADS).
- El departamento de ventas de la FORTALEZA S.A. debe ofertar a mayor cantidad de empresas productoras de flores las láminas de cartón corrugado (PADS), con el objetivo de vender el stock de productos terminados.
- La recuperación de la cartera se debe realizar directamente con los clientes, es decir no utilizar el cruce de cuentas como forma de pago ya que ha resultado una mala política para la empresa pues su recuperación excede el límite de la política de pago, Se sugiere la elaboración de un plan de cobros que permita la recuperación de la cartera de la empresa de manera más eficaz y eficiente.
- Se recomienda el uso del direccionamiento estratégico con la misión, visión, objetivos corporativos y principios y valores propuestos para la empresa, con el objetivo de direccionarla a la consecución de los objetivos organizacionales.
- Se recomienda la implantación y ejecución de los modelos tanto de presupuestos ya es una herramienta muy valiosa de control administrativo.

- Realizar una retroalimentación continúa de las metas y objetivos establecidos para la organización, para verificar a qué nivel se están cumpliendo con las mismas, con el fin de conocer y poder hacer los ajustes necesarios para el desarrollo de las actividades.
- Realizar a largo plazo nuevas inversiones con el fin de incrementar el volumen de producción, que a su vez permitirá incrementar la oferta y lograr así una mayor participación en el mercado.
- Capacitar al departamento de Producción en temas referentes a la fabricación de láminas de cartón corrugado (PADS), esta capacitación tiene la finalidad de mejorar la calidad y presentación del producto.

**ANEXO 1**  
**LA FORTALEZA S.A.**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>PADS</b>					
Ventas Volumen	6.912.000	7.257.600	7.620.480	8.001.504	8.401.579
* Precio de Venta	0,04042439	0,04192527	0,04253186	0,04538944	0,04705815
<b>=VENTAS EN \$</b>	<b>279.413,37</b>	<b>304.276,81</b>	<b>324.113,20</b>	<b>363.183,79</b>	<b>395.362,74</b>

**ANEXO 2**  
**PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES INDIRECTOS**  
**EXPRESADO EN CANTIDADES**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>PADS</b>					
<b>CARTON 150 BCP</b>					
PRODUCCIÓN TOTAL	6.279.409	7.290.690	7.653.244	8.035.906	8.402.598
* CONSUMO UNIT. M.P.	255	255	255	255	255
= M.P.C. Unidades	<b>1.601.249.419</b>	<b>1.859.125.826</b>	<b>1.951.577.271</b>	<b>2.049.156.135</b>	<b>2.142.662.467</b>
<b>PAPEL BOND</b>					
PRODUCCIÓN TOTAL	6.279.409	7.290.690	7.653.244	8.035.906	8.402.598
* CONSUMO UNIT. M.P.	255	255	255	255	255
= M.P.C. Unidades	<b>1.601.249.419</b>	<b>1.859.125.826</b>	<b>1.951.577.271</b>	<b>2.049.156.135</b>	<b>2.142.662.467</b>
<b>PEGA</b>					
PRODUCCIÓN TOTAL	6.279.409	7.290.690	7.653.244	8.035.906	8.402.598
* CONSUMO UNIT. M.P.	255	255	255	255	255
= M.P.C. Unidades	<b>1.601.249.419</b>	<b>1.859.125.826</b>	<b>1.951.577.271</b>	<b>2.049.156.135</b>	<b>2.142.662.467</b>
<b>TOTAL M.P.C. Unidades</b>	<b>4.803.748.257</b>	<b>5.577.377.478</b>	<b>5.854.731.813</b>	<b>6.147.468.404</b>	<b>6.427.987.401</b>
<b>MATERIALES INDIRECTOS</b>					
<b>CUCHILLAS</b>					
PRODUCCIÓN TOTAL	6.279.409	7.290.690	7.653.244	8.035.906	8.402.598
* CONSUMO MATERIALES IND.	255	255	255	255	255
= M.I.C CUCHILLAS	<b>1.601.249.419</b>	<b>1.859.125.826</b>	<b>1.951.577.271</b>	<b>2.049.156.135</b>	<b>2.142.662.467</b>
<b>PLASTICO</b>					
PRODUCCIÓN TOTAL	6.279.409	7.290.690	7.653.244	8.035.906	8.402.598
* CONSUMO MATERIALES IND.	255	255	255	255	255
= M.I.C PLASTICO	<b>1.601.249.419</b>	<b>1.859.125.826</b>	<b>1.951.577.271</b>	<b>2.049.156.135</b>	<b>2.142.662.467</b>
<b>MASCARILLAS</b>					
PRODUCCIÓN TOTAL	6.279.409	7.290.690	7.653.244	8.035.906	8.402.598
* CONSUMO MATERIALES IND.	255	255	255	255	255
= M.I.C PLASTICO	<b>1.601.249.419</b>	<b>1.859.125.826</b>	<b>1.951.577.271</b>	<b>2.049.156.135</b>	<b>2.142.662.467</b>
<b>TOTAL M.I.C Unidades</b>	<b>4.803.748.257</b>	<b>5.577.377.478</b>	<b>5.854.731.813</b>	<b>6.147.468.404</b>	<b>6.427.987.401</b>

**ANEXO 3**  
**PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES INDIRECTOS**  
**CANTIDADES**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b><u>PADS</u></b>					
<b><u>CARTON</u></b>					
MPC CARTON	1.601.249.419	1.859.125.826	1.951.577.271	2.049.156.135	2.142.662.467
+ Inv. Final MP	154.927.152	162.631.439	170.763.011	178.555.206	178.555.206
- Inv. Inicial MP	0	154.927.152	162.631.439	170.763.011	178.555.206
<b>Compras MP CARTON</b>	<b>1.756.176.571</b>	<b>1.866.830.113</b>	<b>1.959.708.843</b>	<b>2.056.948.329</b>	<b>2.142.662.467</b>
<b><u>PAPEL BOND</u></b>					
MPC PAPEL BOND	1.601.249.419	1.859.125.826	1.951.577.271	2.049.156.135	2.142.662.467
+ Inv. Final MP	154.927.152	162.631.439	170.763.011	178.555.206	178.555.206
- Inv. Inicial MP	2.499.000	154.927.152	162.631.439	170.763.011	178.555.206
<b>Compras MP PAPEL BOND</b>	<b>1.753.677.571</b>	<b>1.866.830.113</b>	<b>1.959.708.843</b>	<b>2.056.948.329</b>	<b>2.142.662.467</b>
<b><u>PEGA</u></b>					
MPC PEGA	1.601.249.419	1.859.125.826	1.951.577.271	2.049.156.135	2.142.662.467
+ Inv. Final MP	154.927.152	162.631.439	170.763.011	178.555.206	178.555.206
- Inv. Inicial MP	0	154.927.152	162.631.439	170.763.011	178.555.206
<b>Compras MP PEGA</b>	<b>1.756.176.571</b>	<b>1.866.830.113</b>	<b>1.959.708.843</b>	<b>2.056.948.329</b>	<b>2.142.662.467</b>
<b>TOTAL COMPRAS M.P. Unid</b>	<b>5.266.030.713</b>	<b>5.600.490.339</b>	<b>5.879.126.529</b>	<b>6.170.844.987</b>	<b>6.427.987.401</b>
<b><u>MATERIALES INDIRECTOS</u></b>					
<b><u>CUCHILLAS</u></b>					
M.I.C.	1.601.249.419	1.859.125.826	1.951.577.271	2.049.156.135	2.142.662.467
+ Inv. Final M.I.	154.927.152	162.631.439	170.763.011	178.555.206	178.555.206
- Inv. Inicial M.I.	0	154.927.152	162.631.439	170.763.011	178.555.206
<b>Compras M.I. Unidades</b>	<b>1.756.176.571</b>	<b>1.866.830.113</b>	<b>1.959.708.843</b>	<b>2.056.948.329</b>	<b>2.142.662.467</b>
<b><u>PLASTICOS</u></b>					
M.I.C.	1.601.249.419	1.859.125.826	1.951.577.271	2.049.156.135	2.142.662.467
+ Inv. Final M.I.	154.927.152	162.631.439	170.763.011	178.555.206	178.555.206
- Inv. Inicial M.I.	0	154.927.152	162.631.439	170.763.011	178.555.206
<b>Compras M.I. Unidades</b>	<b>1.756.176.571</b>	<b>1.866.830.113</b>	<b>1.959.708.843</b>	<b>2.056.948.329</b>	<b>2.142.662.467</b>
<b><u>MASCARILLAS</u></b>					
M.I.C.	1.601.249.419	1.859.125.826	1.951.577.271	2.049.156.135	2.142.662.467
+ Inv. Final M.I.	154.927.152	162.631.439	170.763.011	178.555.206	178.555.206
- Inv. Inicial M.I.	0	154.927.152	162.631.439	170.763.011	178.555.206
<b>Compras M.I.</b>	<b>1.756.176.571</b>	<b>1.866.830.113</b>	<b>1.959.708.843</b>	<b>2.056.948.329</b>	<b>2.142.662.467</b>
<b>TOTAL COMPRAS M.I. Unid</b>	<b>5.268.529.713</b>	<b>5.600.490.339</b>	<b>5.879.126.529</b>	<b>6.170.844.987</b>	<b>6.427.987.401</b>

**ANEXO 4  
KARDEX  
MÉTODO PROMEDIO**

ARTICULO CARTON

FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIA		
		CANT	V. UNIT.	VALOR T.	CANT	V. UNIT.	VALOR T	CANT.	V. UNIT.	VALOR T.
AÑO 2012	Inv. Inicial							0	0,000047	-
	Compras	1.756.176.571	0,000047	82.066,21				1.756.176.571	0,000047	82.066,21
								1.756.176.571	0,000047	82.066,21
	Consumo				1.601.249.419	0,000047	74.826,46	<b>154.927.152</b>	<b>0,000047</b>	<b>7.239,75</b>
AÑO 2013	Inv. Inicial							154.927.152	0,000047	7.239,75
	Compras	1.866.830.113	0,000050	92.575,96				1.866.830.113	0,000050	92.575,96
								2.021.757.265	0,000049	99.815,71
	Consumo				1.859.125.826	0,000049	91.786,47	<b>162.631.439</b>	<b>0,000049</b>	<b>8.029,24</b>
AÑO 2014	Inv inicial							162.631.439	0,000049	8.029,24
	Compras	1.959.708.843	0,000053	103.129,34				1.959.708.843	0,000053	103.129,34
								2.122.340.282	0,000052	111.158,58
	Consumo				1.951.577.271	0,000052	102.214,78	<b>170.763.011</b>	<b>0,000052</b>	<b>8.943,79</b>
AÑO 2015	Inv. Inicial							170.763.011	0,000052	8.943,79
	Compras	2.056.948.329	0,000056	114.871,24				2.056.948.329	0,000056	114.871,24
								2.227.711.340	0,000056	123.815,03
	Consumo				2.049.156.135	0,000056	113.891,03	<b>178.555.206</b>	<b>0,000056</b>	<b>9.924,00</b>
AÑO 2016	Inv. Inicial							178.555.206	0,000056	9.924,00
	Compras	2.142.662.467	0,000059	126.981,05				2.142.662.467	0,000059	126.981,05
								2.321.217.673	0,000059	136.905,06
	Consumo				2.142.662.467	0,000059	126.373,90	<b>178.555.206</b>	<b>0,000059</b>	<b>10.531,16</b>

**KARDEX  
MÉTODO PROMEDIO**

ARTICULO PAPEL BOND

FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIA		
		CANT	V. UNIT.	VALOR T.	CANT	V. UNIT.	VALOR T	CANT.	V. UNIT.	VALOR T.
AÑO 2012	Inv. Inicial							2.499.000	0,00000264	6,59
	Compras	1.753.677.571	0,00000264	4.625,95				1.753.677.571	0,00000264	4.625,95
								1.756.176.571	0,00000264	4.632,54
	Consumo				1.601.249.419	0,00000264	4.223,87	<b>154.927.152</b>	<b>0,00000264</b>	<b>408,68</b>
AÑO 2013	Inv. Inicial							154.927.152	0,00000264	408,68
	Compras	1.866.830.113	0,00000280	5.225,81				1.866.830.113	0,00000280	5.225,81
								2.021.757.265	0,00000279	5.634,48
	Consumo				1.859.125.826	0,00000279	5.181,24	<b>162.631.439</b>	<b>0,00000279</b>	<b>453,24</b>
AÑO 2014	Inv inicial							162.631.439	0,00000279	453,24
	Compras	1.959.708.843	0,00000297	5.821,53				1.959.708.843	0,00000297	5.821,53
								2.122.340.282	0,00000296	6.274,77
	Consumo				1.951.577.271	0,00000296	5.769,91	<b>170.763.011</b>	<b>0,00000296</b>	<b>504,87</b>
AÑO 2015	Inv. Inicial							170.763.011	0,00000296	504,87
	Compras	2.056.948.329	0,00000315	6.484,35				2.056.948.329	0,00000315	6.484,35
								2.227.711.340	0,00000314	6.989,21
	Consumo				2.049.156.135	0,00000314	6.429,02	<b>178.555.206</b>	<b>0,00000314</b>	<b>560,20</b>
AÑO 2016	Inv. Inicial							178.555.206	0,00000314	560,20
	Compras	2.142.662.467	0,00000335	7.167,93				2.142.662.467	0,00000335	7.167,93
								2.321.217.673	0,00000333	7.728,13
	Consumo				2.142.662.467	0,00000333	7.133,66	<b>178.555.206</b>	<b>0,00000333</b>	<b>594,47</b>



**KARDEX**  
**MÉTODO PROMEDIO**

ARTICULO CUCHILLAS

FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIA		
		CANT	V. UNIT.	VALOR T.	CANT	V. UNIT.	VALOR T	CANT.	V. UNIT.	VALOR T.
AÑO 2012	Inv. Inicial							0	0,00000010	-
	Compras	1.756.176.571	0,00000010	177,87				1.756.176.571	0,00000010	177,87
								1.756.176.571	0,00000010	177,87
	Consumo				1.601.249.419	0,00000010	162,18	<b>154.927.152</b>	<b>0,00000010</b>	<b>15,69</b>
AÑO 2013	Inv. Inicial							154.927.152	0,00000010	15,69
	Compras	1.866.830.113	0,00000011	200,65				1.866.830.113	0,00000011	200,65
								2.021.757.265	0,00000011	216,34
	Consumo				1.859.125.826	0,00000011	198,94	<b>162.631.439</b>	<b>0,00000011</b>	<b>17,40</b>
AÑO 2014	Inv inicial							162.631.439	0,00000011	17,40
	Compras	1.959.708.843	0,00000011	223,52				1.959.708.843	0,00000011	223,52
								2.122.340.282	0,00000011	240,92
	Consumo				1.951.577.271	0,00000011	221,54	<b>170.763.011</b>	<b>0,00000011</b>	<b>19,38</b>
AÑO 2015	Inv. Inicial							170.763.011	0,00000011	19,38
	Compras	2.056.948.329	0,00000012	248,97				2.056.948.329	0,00000012	248,97
								2.227.711.340	0,00000012	268,35
	Consumo				2.049.156.135	0,00000012	246,84	<b>178.555.206</b>	<b>0,00000012</b>	<b>21,51</b>
AÑO 2016	Inv. Inicial							178.555.206	0,00000012	21,51
	Compras	2.142.662.467	0,00000013	275,22				2.142.662.467	0,00000013	275,22
								2.321.217.673	0,00000013	296,73
	Consumo				2.142.662.467	0,00000013	273,90	<b>178.555.206</b>	<b>0,00000013</b>	<b>22,83</b>

**KARDEX**  
**MÉTODO PROMEDIO**

ARTICULO PEGA

FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIA		
		CANT	V. UNIT.	VALOR T.	CANT	V. UNIT.	VALOR T	CANT.	V. UNIT.	VALOR T.
AÑO 2012	Inv. Inicial							0	0,00000075	-
	Compras	1.756.176.571	0,00000075	1.316,68				1.756.176.571	0,00000075	1.316,68
								1.756.176.571	0,00000075	1.316,68
	Consumo				1.601.249.419	0,00000075	1.200,52	<b>154.927.152</b>	<b>0,00000075</b>	<b>116,16</b>
AÑO 2013	Inv. Inicial							154.927.152	0,00000075	116,16
	Compras	1.866.830.113	0,00000080	1.485,30				1.866.830.113	0,00000080	1.485,30
								2.021.757.265	0,00000079	1.601,45
	Consumo				1.859.125.826	0,00000079	1.472,63	<b>162.631.439</b>	<b>0,00000079</b>	<b>128,82</b>
AÑO 2014	Inv inicial							162.631.439	0,00000079	128,82
	Compras	1.959.708.843	0,00000084	1.654,62				1.959.708.843	0,00000084	1.654,62
								2.122.340.282	0,00000084	1.783,44
	Consumo				1.951.577.271	0,00000084	1.639,94	<b>170.763.011</b>	<b>0,00000084</b>	<b>143,50</b>
AÑO 2015	Inv. Inicial							170.763.011	0,00000084	143,50
	Compras	2.056.948.329	0,00000090	1.843,01				2.056.948.329	0,00000090	1.843,01
								2.227.711.340	0,00000089	1.986,50
	Consumo				2.049.156.135	0,00000089	1.827,28	<b>178.555.206</b>	<b>0,00000089</b>	<b>159,22</b>
AÑO 2016	Inv. Inicial							178.555.206	0,00000089	159,22
	Compras	2.142.662.467	0,00000095	2.037,30				2.142.662.467	0,00000095	2.037,30
								2.321.217.673	0,00000095	2.196,52
	Consumo				2.142.662.467	0,00000095	2.027,56	<b>178.555.206</b>	<b>0,00000095</b>	<b>168,96</b>

**KARDEX**  
**MÉTODO PROMEDIO**

ARTICULO PLASTICOS

FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIA		
		CANT	V. UNIT.	VALOR T.	CANT	V. UNIT.	VALOR T	CANT.	V. UNIT.	VALOR T.
AÑO 2012	Inv. Inicial							0	0,00000214	-
	Compras	1.756.176.571	0,00000214	3.753,04				1.756.176.571	0,00000214	3.753,04
								1.756.176.571	0,00000214	3.753,04
	Consumo				1.601.249.419	0,00000214	3.421,95	<b>154.927.152</b>	<b>0,00000214</b>	<b>331,09</b>
AÑO 2013	Inv. Inicial							154.927.152	0,00000214	331,09
	Compras	1.866.830.113	0,00000227	4.233,67				1.866.830.113	0,00000227	4.233,67
								2.021.757.265	0,00000226	4.564,76
	Consumo				1.859.125.826	0,00000226	4.197,57	<b>162.631.439</b>	<b>0,00000226</b>	<b>367,19</b>
AÑO 2014	Inv inicial							162.631.439	0,00000226	367,19
	Compras	1.959.708.843	0,00000241	4.716,30				1.959.708.843	0,00000241	4.716,30
								2.122.340.282	0,00000240	5.083,49
	Consumo				1.951.577.271	0,00000240	4.674,47	<b>170.763.011</b>	<b>0,00000240</b>	<b>409,02</b>
AÑO 2015	Inv. Inicial							170.763.011	0,00000240	409,02
	Compras	2.056.948.329	0,00000255	5.253,28				2.056.948.329	0,00000255	5.253,28
								2.227.711.340	0,00000254	5.662,29
	Consumo				2.049.156.135	0,00000254	5.208,45	<b>178.555.206</b>	<b>0,00000254</b>	<b>453,84</b>
AÑO 2016	Inv. Inicial							178.555.206	0,00000254	453,84
	Compras	2.142.662.467	0,00000271	5.807,08				2.142.662.467	0,00000271	5.807,08
								2.321.217.673	0,00000270	6.260,92
	Consumo				2.142.662.467	0,00000270	5.779,32	<b>178.555.206</b>	<b>0,00000270</b>	<b>481,61</b>

**KARDEX**  
**MÉTODO PROMEDIO**

ARTICULO MASCARILLAS

FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIA		
		CANT	V. UNIT.	VALOR T.	CANT	V. UNIT.	VALOR T	CANT.	V. UNIT.	VALOR T.
AÑO 2012	Inv. Inicial							0	0,00000019	-
	Compras	1.756.176.571	0,00000019	333,50				1.756.176.571	0,00000019	333,50
								1.756.176.571	0,00000019	333,50
	Consumo				1.601.249.419	0,00000019	304,08	<b>154.927.152</b>	<b>0,00000019</b>	<b>29,42</b>
AÑO 2013	Inv. Inicial							154.927.152	0,00000019	29,42
	Compras	1.866.830.113	0,00000020	376,21				1.866.830.113	0,00000020	376,21
								2.021.757.265	0,00000020	405,63
	Consumo				1.859.125.826	0,00000020	373,01	<b>162.631.439</b>	<b>0,00000020</b>	<b>32,63</b>
AÑO 2014	Inv inicial							162.631.439	0,00000020	32,63
	Compras	1.959.708.843	0,00000021	419,10				1.959.708.843	0,00000021	419,10
								2.122.340.282	0,00000021	451,73
	Consumo				1.951.577.271	0,00000021	415,38	<b>170.763.011</b>	<b>0,00000021</b>	<b>36,35</b>
AÑO 2015	Inv. Inicial							170.763.011	0,00000021	36,35
	Compras	2.056.948.329	0,00000023	466,82				2.056.948.329	0,00000023	466,82
								2.227.711.340	0,00000023	503,16
	Consumo				2.049.156.135	0,00000023	462,83	<b>178.555.206</b>	<b>0,00000023</b>	<b>40,33</b>
AÑO 2016	Inv. Inicial							178.555.206	0,00000023	40,33
	Compras	2.142.662.467	0,00000024	516,03				2.142.662.467	0,00000024	516,03
								2.321.217.673	0,00000024	556,36
	Consumo				2.142.662.467	0,00000024	513,56	<b>178.555.206</b>	<b>0,00000024</b>	<b>42,80</b>

**ANEXO 5**  
**PRESUPUESTO DE REMUNERACIONES**  
**\$**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>					
# Obreros	10	11	11	12	12
(*) Sueldo Promedio	332,80	349,44	366,91	385,26	404,52
<b>(=) Sueldo total mensual</b>	<b>3.328,00</b>	<b>3.843,84</b>	<b>4.036,03</b>	<b>4.623,09</b>	<b>4.854,25</b>
(*) # meses	12	12	12	12	12
<b>(=) Sueldo total anual</b>	<b>39.936,00</b>	<b>46.126,08</b>	<b>48.432,38</b>	<b>55.477,09</b>	<b>58.250,95</b>
Décimo tercero	3.328,00	3.494,40	3.669,12	3.852,58	4.045,20
Décimo cuarto	876,00	919,80	965,79	1.014,08	1.064,78
Vacaciones	1.664,00	1.747,20	1.834,56	1.926,29	2.022,60
Fondos de Reserva	3.328,00	3.494,40	3.669,12	3.852,58	4.045,20
Aportes al IESS (12,15%)	4.852,22	5.094,84	5.349,58	5.617,06	5.897,91
<b>(=) Mano de obra directa</b>	<b>53.984,22</b>	<b>60.876,72</b>	<b>63.920,55</b>	<b>71.739,67</b>	<b>75.326,65</b>
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>					
# Obreros	1	2	2	3	3
(*) Sueldo Promedio	292,00	306,60	321,93	338,03	354,93
<b>(=) Sueldo total mensual</b>	<b>292,00</b>	<b>613,20</b>	<b>643,86</b>	<b>1.014,08</b>	<b>1.064,78</b>
(*) # meses	12	12	12	12	12
<b>(=) Sueldo total anual</b>	<b>3.504,00</b>	<b>7.358,40</b>	<b>7.726,32</b>	<b>12.168,95</b>	<b>12.777,40</b>
Décimo tercero	292,00	306,60	321,93	338,03	354,93
Décimo cuarto	292,00	306,60	321,93	338,03	354,93
Vacaciones	146,00	153,30	160,97	169,01	177,46
Fondos de Reserva	292,00	306,60	321,93	338,03	354,93
Aportes al IESS (12,15%)	425,74	447,02	469,37	492,84	517,48
<b>(=) Mano de obra indirecta</b>	<b>4.951,74</b>	<b>8.878,52</b>	<b>9.322,45</b>	<b>13.844,89</b>	<b>14.537,13</b>
<b>VENTAS</b>					
# Empleados	2	2	2	2	2
(*) Sueldo Promedio	592,86	622,50	653,63	686,31	720,62
<b>(=) Sueldo total mensual</b>	<b>1.185,71</b>	<b>1.245,00</b>	<b>1.307,25</b>	<b>1.372,61</b>	<b>1.441,24</b>
(*) # meses	12	12	12	12	12
<b>(=) Sueldo total anual</b>	<b>14.228,57</b>	<b>14.940,00</b>	<b>15.687,00</b>	<b>16.471,35</b>	<b>17.294,92</b>
Décimo tercero	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51	1.276,28
Décimo cuarto	584,00	613,20	643,86	676,05	709,86
Vacaciones	525,00	551,25	578,81	607,75	638,14
Fondos de Reserva	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51	1.276,28
Aportes al IESS (12,15%)	1.530,90	1.607,45	1.687,82	1.772,21	1.860,82
<b>(=) Sueldo Ventas</b>	<b>18.968,47</b>	<b>19.916,90</b>	<b>20.912,74</b>	<b>21.958,38</b>	<b>23.056,30</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>					
# Empleados	5	5	5	5	5
(*) Sueldo Promedio	592,86	622,50	653,63	686,31	720,62
<b>(=) Sueldo total mensual</b>	<b>2.964,29</b>	<b>3.112,50</b>	<b>3.268,13</b>	<b>3.431,53</b>	<b>3.603,11</b>
(*) # meses	12	12	12	12	12
<b>(=) Sueldo total anual</b>	<b>35.571,43</b>	<b>37.350,00</b>	<b>39.217,50</b>	<b>41.178,38</b>	<b>43.237,29</b>
Décimo tercero	3.100,00	3.255,00	3.417,75	3.588,64	3.768,07
Décimo cuarto	1.460,00	1.533,00	1.609,65	1.690,13	1.774,64
Vacaciones	1.550,00	1.627,50	1.708,88	1.794,32	1.884,03
Fondos de Reserva	3.100,00	3.255,00	3.417,75	3.588,64	3.768,07
Aportes al IESS (12,15%)	4.519,80	4.745,79	4.983,08	5.232,23	5.493,85
<b>(=) Sueldo Administración</b>	<b>49.301,23</b>	<b>51.766,29</b>	<b>54.354,60</b>	<b>57.072,33</b>	<b>59.925,95</b>

**ANEXO 6**  
**PRESUPUESTO DE OTROS CIF**  
**\$**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Energía Eléctrica	548,01	581,55	617,14	654,91	694,99
Agua	589,88	625,98	664,29	704,94	748,09
Teléfono	44,14	46,84	49,70	52,74	55,97
Mantenimiento maquinaria	3.220,03	3.417,10	3.626,22	3.848,15	4.083,65
Repuestos y accesorios	1.989,71	2.111,48	2.240,70	2.377,83	2.523,35
Alimentacion	5.098,47	5.410,50	5.741,62	6.093,01	6.465,90
Arriendo	8.377,56	8.890,27	9.434,35	10.011,73	10.624,45
Servicio Corte de papel	1.524,48	1.617,78	1.716,78	1.821,85	1.933,35
Varios	314,93	334,21	354,66	376,36	399,40
<b>(=) Subtotal Otros CIF</b>	<b>21.707,21</b>	<b>23.035,69</b>	<b>24.445,47</b>	<b>25.941,53</b>	<b>27.529,16</b>
Imprevistos 8%	1.736,58	1.842,86	1.955,64	2.075,32	2.202,33
<b>(=) Total Otros CIF (exc. Depre.)</b>	<b><u>23.443,78</u></b>	<b><u>24.878,54</u></b>	<b><u>26.401,11</u></b>	<b><u>28.016,86</u></b>	<b><u>29.731,49</u></b>

**ANEXO 7**  
**COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION**  
**\$**

**LAMINAS DE CARTON CORRUGADO PADS**

	2012		2013		2014		2015		2016	
<b>Material Indirectos consumidos</b>										
Inventario inicial de M.I..	-		376,20		417,22		464,75		515,68	
(+) Compras Materiales Indirectos	4.264,41		4.810,53		5.358,92		5.969,06		6.598,33	
(=) Materia Indirecta disponible	<b>4.264,41</b>		<b>5.186,73</b>		<b>5.776,14</b>		<b>6.433,81</b>		<b>7.114,01</b>	
(-) Inventario final M.I.	376,20	3.888,21	417,22	4.769,51	464,75	5.311,40	515,68	5.918,13	547,23	6.566,78
(+) Mano de obra indirecta		4.951,74		8.878,52		9.322,45		13.844,89		14.537,13
(+) Otros CIF (Anexo)		23.443,78		24.878,54		26.401,11		28.016,86		29.731,49
<b>subtotal CIF</b>		<b>32.283,73</b>		<b>38.526,57</b>		<b>41.034,95</b>		<b>47.779,88</b>		<b>50.835,40</b>
(+) Depreciaciones		2.708,72		2.708,72		2.708,72		2.708,72		2.708,72
<b>(=) Total CIF</b>		<b>34.992,45</b>		<b>41.235,29</b>		<b>43.743,67</b>		<b>50.488,59</b>		<b>53.544,12</b>

**ANEXO 8**  
**KARDEX**  
**MÉTODO PROMEDIO**

**ARTICULO** LAMINAS DE CARTON CORRUGADO PADS  
**PRODUCCIÓN EN PROCESO**

FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIA		
		CANT	V. UNIT.	VALOR T.	CANT	V. UNIT.	VALOR T	CANT.	V. UNIT.	VALOR T.
<b>Año 2012</b>	Inv. Inicial							0	0,00	-
	Fabricación	6.279.409	0,03	169.227,52				6.279.409	0,03	169.227,52
								6.279.409	0,03	169.227,52
	Productos terminados				6.262.015	0,03	168.759	<b>17.394</b>	<b>0,03</b>	<b>468,77</b>
<b>Año 2013</b>	Inv. Inicial							17.394	0,03	468,77
	Fabricación	7.290.690	0,03	200.552,35				7.290.690	0,03	200.552,35
								7.308.084	0,03	201.021,13
	Productos terminados				7.287.840	0,03	200.474	<b>20.244</b>	<b>0,03</b>	<b>547,16</b>
<b>Año 2014</b>	Inv inicial							20.244	0,03	547,16
	Fabricación	7.653.244	0,03	217.288,86				7.653.244	0,03	217.288,86
								7.673.488	0,03	217.836,02
	Productos terminados				7.652.232	0,03	217.233	<b>21.256</b>	<b>0,03</b>	<b>603,42</b>
<b>Año 2015</b>	Inv inicial							21.256	0,03	603,42
	Fabricación	8.035.906	0,03	244.375,59				8.035.906	0,03	244.375,59
								8.057.163	0,03	244.979,01
	Productos terminados				8.034.844	0,03	244.300	<b>22.319</b>	<b>0,03</b>	<b>678,61</b>
<b>Año 2016</b>	Inv. Inicial							22.319	0,03	603,42
	Fabricación	8.402.598	0,03	264.405,89				8.402.598	0,03	264.405,89
								8.424.917	0,03	265.009,31
	Productos terminados				8.401.579	0,03	264.374	<b>23.338</b>	<b>0,03</b>	<b>635,48</b>



**KARDEX**  
**MÉTODO PROMEDIO**

ARTICULO LAMINAS DE CARTON CORRUGADO PADS  
PRODUCTOS TERMINADOS

FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIA		
		CANT	V. UNIT.	VALOR T.	CANT	V. UNIT.	VALOR T	CANT.	V. UNIT.	VALOR T.
<b>Año 2012</b>	Inv. Inicial							1.254.785	0,03	37.643,55
	Productos terminados	6.262.015	0,03	168.759				6.262.015	0,03	168.758,75
								7.516.800	0,03	206.402,30
	Ventas				6.912.000	0,03	186.276	<b>604.800</b>	<b>0,03</b>	<b>20.126,72</b>
<b>Año 2013</b>	Inv. Inicial							604.800	0,03	20.126,72
	Productos terminados	7.287.840	0,03	200.474				7.287.840	0,03	200.473,97
								7.892.640	0,03	220.600,69
	Ventas				7.257.600	0,03	202.851	<b>635.040</b>	<b>0,03</b>	<b>17.749,48</b>
<b>Año 2014</b>	Inv. Inicial							635.040	0,03	17.749,48
	Productos terminados	7.652.232	0,03	217.233				7.652.232	0,03	217.232,59
								8.287.272	0,03	234.982,07
	Ventas				7.620.480	0,03	216.075	<b>666.792</b>	<b>0,03</b>	<b>18.906,60</b>
<b>Año 2015</b>	Inv inicial							666.792	0,03	17.749,48
	Productos terminados	8.034.844	0,03	244.300				8.034.844	0,03	244.300,40
								8.701.636	0,03	262.049,88
	Ventas				8.001.504	0,03	240.965	<b>700.132</b>	<b>0,03</b>	<b>21.084,47</b>
<b>Año 2016</b>	Inv. Inicial							700.132	0,03	21.084,47
	Productos terminados	8.401.579	0,03	264.374				8.401.579	0,03	264.373,83
								9.101.711	0,03	285.458,30
	Ventas				8.401.579	0,03	263.500	<b>700.132</b>	<b>0,03</b>	<b>21.958,33</b>

**ANEXO 9**  
**COSTO, FABRICACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS**  
**\$**

**LAMINAS DE CARTON CORRUGADO PADS**

	2012		2013		2014		2015		2016	
<b><u>Materia Prima consumida</u></b>										
Inventario inicial de M.P.	6,59		7.764,58		8.611,30		9.592,16		10.643,43	
(+) Compras Materia Prima	88.008,84		99.287,07		110.605,49		123.198,59		136.186,28	
(=) Materia prima disponible	<b>88.015,43</b>		<b>107.051,65</b>		<b>119.216,79</b>		<b>132.790,75</b>		<b>146.829,71</b>	
(-) Inventario final M.P.	7.764,58	80.250,85	8.611,30	98.440,35	9.592,16	109.624,63	10.643,43	122.147,32	11.294,59	135.535,11
(+) Mano de obra directa		53.984,22		60.876,72		63.920,55		71.739,67		75.326,65
(+) CIF (Anexo)		34.992,45		41.235,29		43.743,67		50.488,59		53.544,12
<b>(=) Costo de fabricación</b>		<b>169.227,52</b>		<b>200.552,35</b>		<b>217.288,86</b>		<b>244.375,59</b>		<b>264.405,89</b>
(+) Inv. Inicial producción proceso		-		468,77		547,16		603,42		678,61
(-) Inv. Final producción en proces		468,77		547,16		603,42		678,61		635,48
<b>(=) Costo de producción</b>		<b>168.758,75</b>		<b>200.473,97</b>		<b>217.232,59</b>		<b>244.300,40</b>		<b>264.449,02</b>
(+) Inv. Inicial productos terminados		37.643,55		20.126,72		17.749,48		18.906,60		21.084,47
(-) Inv. Final productos terminados		20.126,72		17.749,48		18.906,60		21.084,47		21.958,33
<b>(=) COSTO DE VENTAS</b>		<b>186.275,58</b>		<b>202.851,21</b>		<b>216.075,47</b>		<b>242.122,53</b>		<b>263.575,16</b>
(/) Unidades Vendidas		6.912.000,00		7.257.600,00		7.620.480,00		8.001.504,00		8.401.579,20
<b>(=) COSTO DE VENTA UNITARIO</b>		<b>0,02694959</b>		<b>0,02795018</b>		<b>0,02835457</b>		<b>0,03025963</b>		<b>0,03137210</b>
(*) Utilidad Requerida (50%)		1,50		1,50		1,50		1,50		1,50
<b>(=) Precio Mínimo requerido</b>		<b>0,04042439</b>		<b>0,04192527</b>		<b>0,04253186</b>		<b>0,04538944</b>		<b>0,04705815</b>

**ANEXO 10**  
**GASTOS DE VENTA**  
**\$**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Remuneraciones	18.968,47	19.916,90	20.912,74	21.958,38	23.056,30
<b>(+) Otros Gastos Venta</b>					
Bono	94,04	99,80	105,91	112,39	119,27
Propaganda y publicidad	1.072,66	1.138,31	1.207,97	1.281,90	1.360,35
Gastos de transporte	4.878,39	5.176,95	5.493,78	5.830,00	6.186,79
Mantenimiento	449,15	476,64	505,81	536,77	569,62
Provisión de cuentas malas	375,78	398,78	423,19	449,09	476,57
Alimentación y pasajes	955,08	1.013,53	1.075,56	1.141,38	1.211,24
	<b>7.825,11</b>	<b>8.304,01</b>	<b>8.812,21</b>	<b>9.351,52</b>	<b>9.923,83</b>
Imprevistos 8%	626,01	664,32	704,98	748,12	793,91
	<b>8.451,12</b>	<b>8.968,33</b>	<b>9.517,19</b>	<b>10.099,64</b>	<b>10.717,74</b>
<b>(=) Subtotal Gastos Ventas</b>	<b>27.419,59</b>	<b>28.885,22</b>	<b>30.429,93</b>	<b>32.058,02</b>	<b>33.774,03</b>
(+) Depreciaciones	305,31	305,31	305,31	305,31	305,31
<b>(=) Total Gastos Ventas</b>	<b><u>27.724,90</u></b>	<b><u>29.190,53</u></b>	<b><u>30.735,23</u></b>	<b><u>32.363,32</u></b>	<b><u>34.079,34</u></b>

**ANEXO 11**  
**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**  
**\$**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Remuneraciones	49.301,23	51.766,29	54.354,60	57.072,33	59.925,95
<b>(+) Otros Gastos Administración</b>					
Gastos de oficina	1.786,95	1.896,32	2.012,37	2.135,53	2.266,22
Alimentación	1.661,06	1.762,72	1.870,60	1.985,08	2.106,57
Movilización y viáticos	96,48	102,39	108,66	115,31	122,36
Cuotas y suscripciones	455,12	482,97	512,53	543,89	577,18
Arriendos de oficina	1.146,10	1.216,24	1.290,67	1.369,66	1.453,48
Energía, agua, teléfono	2.169,59	2.302,37	2.443,28	2.592,80	2.751,48
Seguros	1.261,77	1.338,99	1.420,93	1.507,89	1.600,18
Impuestos	956,33	1.014,86	1.076,97	1.142,88	1.212,82
Internet	329,88	350,07	371,50	394,23	418,36
Servicio de Seguridad	412,96	438,23	465,05	493,51	523,71
Otros Servicios	1.916,87	2.034,18	2.158,67	2.290,78	2.430,98
Capacitacion	347,01	368,25	390,79	414,70	440,08
Otros gastos del personal	2.116,62	2.246,15	2.383,62	2.529,50	2.684,30
<b>Total</b>	<b>14.656,74</b>	<b>15.553,74</b>	<b>16.505,62</b>	<b>17.515,77</b>	<b>18.587,73</b>
Imprevistos 8%	1.173	1.244	1.320	1.401	1.487
	<b>15.829</b>	<b>16.798</b>	<b>17.826</b>	<b>18.917</b>	<b>20.075</b>
<b>(=) Subtotal Gastos Administración</b>	<b>65.131</b>	<b>68.564</b>	<b>72.181</b>	<b>75.989</b>	<b>80.001</b>
(+) Depreciaciones	2.132	2.132	2.132	2.132	2.132
<b>(=) Total Gastos Administración</b>	<b>67.263</b>	<b>70.696</b>	<b>74.313</b>	<b>78.122</b>	<b>82.133</b>

**ANEXO 12**  
**PROGRAMA DE PRODUCCIÓN**  
**LA FORTALEZA S.A.**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b><u>PADS</u></b>					
<b>Producción terminada Vtas.</b>					
Ventas Volumen	6.912.000	7.257.600	7.620.480	8.001.504	8.401.579
+ Inventario Final	604.800	635.040	666.792	700.132	700.132
- Inventario Inicial	1.254.785	604.800	635.040	666.792	700.132
<b>Producción terminada</b>	<b>6.262.015</b>	<b>7.287.840</b>	<b>7.652.232</b>	<b>8.034.844</b>	<b>8.401.579</b>
<b>Producción para proceso (PE)</b>					
Producción termina	6.262.015	7.287.840	7.652.232	8.034.844	8.401.579
x Coeficiente técnico proceso	1	1	1	1	1
<b>Producción equivalente total</b>	<b>6.262.015</b>	<b>7.287.840</b>	<b>7.652.232</b>	<b>8.034.844</b>	<b>8.401.579</b>
+ Inv. Final Producción Proceso	17.394	20.244	21.256	22.319	23.338
- Inv. Inicial Producción Proceso	0	17.394	20.244	21.256	22.319
<b>Producción equivalente proceso</b>	<b>17.394</b>	<b>2.850</b>	<b>1.012</b>	<b>1.063</b>	<b>1.019</b>
<b><i>TOTAL PRODUCCIÓN PADS</i></b>	<b><u>6.279.409</u></b>	<b><u>7.290.690</u></b>	<b><u>7.653.244</u></b>	<b><u>8.035.906</u></b>	<b><u>8.402.598</u></b>

**ANEXO 13**  
**PRESUPUESTO DE RECUPERACIÓN DE VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR**  
**\$**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Saldo Inicial de Ctas. Cob. Client	35.411,17	23.284,45	25.356,40	27.009,43	30.265,32
+ Ventas	279.413,37	304.276,81	324.113,20	363.183,79	395.362,74
- Saldo Final de Ctas. Cobrar	23.284,45	25.356,40	27.009,43	30.265,32	32.946,90
<b>(=) RECUPERACION VENTAS</b>	<b>291.540,09</b>	<b>302.204,86</b>	<b>322.460,17</b>	<b>359.927,91</b>	<b>392.681,16</b>

**ANEXO 14**  
**PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES INDIRECTOS**  
**\$**

	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>
Saldo.Inicial ctas x pagar M.P.	36.585,61	11.534,16	13.012,20	14.495,55	16.145,96
(+) Compras M.P. Y M.I.	92.273,25	104.097,60	115.964,41	129.167,66	142.784,61
(-)Saldo final ctas x pagar M.P. Y M.I.	11.534,16	13.012,20	14.495,55	16.145,96	17.848,08
<b>(= ) PAGO PROVEEDORES M.P</b>	<b>117.324,71</b>	<b>102.619,56</b>	<b>114.481,05</b>	<b>127.517,25</b>	<b>141.082,49</b>

## BIBLIOGRAFIA

- Gutierrez Abraham, Curso de Métodos de Investigación y elaboración de la Monografía
- [http://html.rincondelvago.com/metodologia-de-investigacion\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/metodologia-de-investigacion_1.html)
- [www.eumed.net/cursecon/libreria](http://www.eumed.net/cursecon/libreria)
- <http://www.scribd.com/doc/3262923/EL-METODO-DEDUCTIVO>
- <http://definicion.de/metodo-deductivo/>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionDeCampo>
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/mtodo-de-investigacion-de-campo.html>
- [www.sciencebuddies.org](http://www.sciencebuddies.org)
- [www.fisterra.com](http://www.fisterra.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.hipotesis.com](http://www.hipotesis.com)
- [www.mitecnologico.com](http://www.mitecnologico.com)
- <http://www.sice.oas.org/trade/chilec/chec1.asp#I>
- [http://apps.inen.gob.ec/normas/norma.php?COD\\_NORMA=1000](http://apps.inen.gob.ec/normas/norma.php?COD_NORMA=1000)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerza](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerza)
- <http://pdfs.wke.es/2/6/5/8/pd0000012658.pdf>
- <http://www.rankia.com/blog/acciones-valor/368759-ventajas-competitivas-capacidad-directiva>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Junta\\_General\\_de\\_Accionistas](http://es.wikipedia.org/wiki/Junta_General_de_Accionistas)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Director\\_ejecutivo](http://es.wikipedia.org/wiki/Director_ejecutivo)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Gerente\\_general](http://es.wikipedia.org/wiki/Gerente_general)



- [http://html.rincondelvago.com/el-gerente-de-ventas-y-sus-funciones\\_rolph-e-anderson-y-otros.html](http://html.rincondelvago.com/el-gerente-de-ventas-y-sus-funciones_rolph-e-anderson-y-otros.html)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Director\\_de\\_producci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Director_de_producci%C3%B3n)
- [http://www.agfcca.org.py/revista\\_25\\_art4.html](http://www.agfcca.org.py/revista_25_art4.html)
- <http://www.slideshare.net/Ivon/la-capacidad-tecnologica>
- <http://www.slideshare.net/Ivon/la-capacidad-tecnologica>
- <http://msilva15.blogspot.es/1236197880/>
- Scott Besley /Eugene F.Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, 14va edición.
- ITESM, Administración por directrices, pg. 92
- Humberto Serna Gómez, Gerencia estratégica, planeación y gestión, 5ta edición.
- Aceves Ramos Víctor Daniel, Dirección estratégica, 2004.
- Jorge Isaac Agudelo Gutierrez , Administración Estratégica de Mercado
- <http://html.rincondelvago.com/el-respeto.html>
- <http://www.psicopedagogia.com/definicion/honestidad>
- <http://www.asde.scouts-es.net/gs284/diccionario/e-l.html>
- <http://www.maran-ata.net/exalt-esp/conciencia/puntualidad.htm>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad>
- Joel Barker “El poder de una visión” (película) 1990.
- Aceves Ramos Víctor Daniel, Dirección estratégica, 2004.
- [www.asde.scouts-es.net/gs284/diccionario/m-r.html](http://www.asde.scouts-es.net/gs284/diccionario/m-r.html)
- [www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html](http://www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html)
- <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/14164949-53.pdf>
- [http://mazinger/lb/ciencias\\_químicas\\_y\\_farmacéuticas/johanseno/cap2/parte4.html](http://mazinger/lb/ciencias_químicas_y_farmacéuticas/johanseno/cap2/parte4.html)

- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>
- [http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- [www.piramidedigital.com](http://www.piramidedigital.com)
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>
- <http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>
- [http://www.mastercomunicacion.com/que\\_es\\_la\\_comunicacion\\_empresarial.htm](http://www.mastercomunicacion.com/que_es_la_comunicacion_empresarial.htm)
- <http://es.scribd.com/doc/27884224/Tema-4-Sistemas-de-informacion-empresarial>
- <http://culturaempresarialparatodos.blogspot.com/2009/02/21-fundamentos-de-la-cultura.html>
- “El proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos” escrito por Henry Mintzberg, James Brian Quirm. Ed. Prentice Hall.
- <http://www.mycoach.es/2009/03/14/objetivos-empresariales/>
- <http://www.slideshare.net/oscarflopez/documento-opciones-estrategicas>
- <http://www.siempresas.com/boletin/b6/b6a2.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos64/presupuesto-venta/presupuesto-venta.shtml>
- [http://es.mimi.hu/economia/indicadores\\_economicos.html](http://es.mimi.hu/economia/indicadores_economicos.html)
- <http://www.gestion.org/grrhh/politica-salarial/4204/los-beneficios-sociales-en-la-empresa.html>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Impuesto>
- <http://www.mailxmail.com/curso-registros-auxiliares-microsoft-excel-contabilidad/participacion-trabajadores-utilidades-empresa>
- <http://www.aedie.com/ESPA%D1OL/PAGINAS/cdt/nuevos%20contenidos/alianzas.pdf>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Inversi%C3%B3n>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Financiaci%C3%B3n>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_de\\_coste-beneficio](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_coste-beneficio)
- <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>
- <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>
- García Mendoza, Alberto. Evaluación de proyectos de Inversión. McGraw — Hill. México. 1998
- <http://www.mailxmail.com/curso-proyectos-inversion/inversion-financiamiento>
- <http://es.scribd.com/doc/33764742/Pay-Back-o-Plazo-de-Recuperacion>.